

Колин ФОКСВЕЛЛ

**Руководство по применению
стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг**
Компетентный подход к внедрению систем менеджмента качества

2001

Перевод с английского А.Л. Раскина

Москва, 2002

УДК 658.562:693/695

Библиотека журнала "Стандарты и качество" Серия книг и брошюр "Дом качества" Выпуск 7(16)

Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. / Пер с англ. А.Л. Раскина. – М., РИА "Стандарты и качество", 2002. - 192 с. - ("Дом качества", вып. 7 (16)).

ISBN 5-901397-09-3

Руководство содержит рекомендации по разработке, внедрению и документальному оформлению систем менеджмента качества в организациях, занятых в сфере услуг, в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2000. В нем раскрывается специфика индустрии сервиса, характер отношений с потребителями, предлагается возможная структура системы менеджмента качества, описываются процессы обеспечения качества обслуживания.

Поскольку общей особенностью организаций сферы услуг является сильная зависимость качества услуг от уровня компетенции сотрудников, большое внимание уделяется вопросам управления персоналом.

Издание носит справочный характер и рассчитано как на руководителей предприятий сферы услуг, так и на широкий круг специалистов, занятых в этой сфере.

Редакционный совет серии "Дом качества" Б.С. Алешин – председатель, Ю.П. Адлер, Г.П. Воронин, А.В. Гличев

ISBN 0 7337 3701 3 ISBN 5-901397-09-3

© Standards Australia International © РИА "Стандарты и качество", 2002

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее справочное пособие (далее для краткости оно именуется просто "Справочник") содержит советы и рекомендации по разработке и документальному оформлению систем менеджмента качества в организациях, занятых в сфере услуг. Справочник подготовлен по заказу Standards Australia членом исполнительного комитета этой организации Колином Фоксвеллом, ведущим консультантом по вопросам менеджмента.

Организации, работающие в сфере услуг, могут испытывать затруднения в детальном документировании своих производственных процессов, поскольку те постоянно изменяются, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности отдельных клиентов. Приверженность к составлению обширных планов и методик обеспечения качества с тем, чтобы охватить все области деятельности организации и придать им необходимую гибкость, может повлечь за собой создание избыточного количества документации и значительное увеличение накладных расходов при ведении бизнеса. Сказанное выше относится также к предприятиям, производящим продукцию в малом количестве или работающим над отдельными проектами.

Общей особенностью указанных организаций является сильная зависимость предоставляемых ими в той или иной форме услуг от уровня компетенции людей, занятых этой работой. Поэтому в настоящем справочнике большое внимание уделено вопросам управления персоналом, то есть тому, что должна делать организация для того, чтобы ее постоянные работники и сотрудники, нанимаемые на временную работу по контрактам, знали предъявляемые к ним требования и свои обязанности в удовлетворении запросов потребителей.

В справочнике предложен подход, основанный на доверии к людям, обладающим достаточным уровнем подготовки и компетентности для выполнения поручаемой работы, способных обходиться при этом без подробных, документально оформленных методик.

Справочник содержит рекомендации по созданию системы менеджмента качества в организации и по содержанию относящихся к этой системе документов.

Продукция и услуги

Стандарт ИСО 9001:2000 является документом общего характера. В тексте стандарта термин "продукция" используется в обобщенном смысле, включающем, в том числе, и услуги. В настоящем справочнике используется словосочетание "продукция и/или услуги", когда требуется подчеркнуть, что данное положение относится как к товарам, так и к услугам или к тому и другому одновременно. Термин "продукция" относится к физическим объектам, а термин "услуга" применяется в тех случаях, когда требуется подчеркнуть, что удовлетворение потребностей клиента содержит в себе и нематериальные составляющие. Таким образом данный термин имеет широкий смысл, что полностью отвечает принципам того подхода, который используется в справочнике.

"Компетентный подход"

Тот подход, который описан в настоящем справочнике и обозначен в нем термином "компетентный подход", в широком смысле обозначает:

- изучение состояния дел в организации и ожиданий потребителей;

- выявление основных составляющих бизнеса, которые обеспечивают создание продукции и/или услуг, производимых организацией;
- обеспечение соответствия уровня компетенции людей, занятых предоставлением услуг, и вспомогательных систем тем требованиям, выполнение которых необходимо для достижения удовлетворенности клиентов.

Опора на компетентность и эффективность работников позволяет сократить потребность в подробных, письменных методиках, рабочих инструкциях и в контроле за их деятельностью. Такой подход полностью соответствует требованиям ИСО 9001:2000. Содержащиеся в справочнике примеры применения данного стандарта в различных организациях сферы услуг иллюстрируют необходимый уровень детализации документов. Более подробно "компетентный подход" описан в приложении А, где он сравнивается с "процедурным подходом", основанном на использовании детализированных, документально оформленных методик.

Структура справочника

Прежде чем познакомить Вас с требованиями ИСО 9001:2000, автором справочника дан краткий обзор индустрии сервиса с тем, чтобы сосредоточить внимание читателя на особенностях этого бизнеса и помочь ему в поиске возможностей для совершенствования того дела, которым он занимается." Справочник подразделен на следующие четыре основные части.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Приступая к делу. В этой части содержится введение в системы менеджмента качества и пояснения к пользованию справочником.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Взаимодействие с потребителями. В этой части рассмотрены вопросы взаимодействия с клиентами организации (внешние контакты).

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Структура менеджмента качества. Эта часть посвящена исследованию менеджмента организации, начиная с роли ее высшего руководства в планировании деятельности организации, в обеспечении необходимыми ресурсами и в развитии ее возможностей.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Процессы обеспечения качества обслуживания.

В этой части описаны внутренние процессы, направленные на обеспечение внешних контактов организации. В главе 11 рассмотрены вопросы контроля качества, сбора и анализа данных. **ПРИЛОЖЕНИЕ А. Как следует документировать "компетентный подход".** Здесь описан "компетентный подход", на котором основаны положения, изложенные в основных частях справочника, и проводится его сопоставление с альтернативным, более традиционным подходом, основанном на традиционных методиках документирования. **ПРИЛОЖЕНИЕ В. ИСО 9001:2000.** В этом приложении содержится обзор основных различий между версиями стандарта ИСО 9001: 2000 и ИСО 9001:1994. В него также включен полный текст ИСО 9001:2000 ***Системы менеджмента качества. Требования*** (за исключением приложения А к стандарту) со ссылками на соответствующие разделы настоящего справочника.

В ссылках на текст справочника по мере необходимости указаны соответствующие части, главы или разделы. В ссылках на стандарт ИСО 9001 указан соответствующий пункт или раздел стандарта, а в ссылках общего характера говорится просто о стандарте.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ПРИСТУПАЯ К ДЕЛУ

1 ВВЕДЕНИЕ. ПРИСТУПАЯ К ДЕЛУ

- 1.1. Особенности индустрии сервиса
- 1.2. Что такое компетентность?
- 1.3. "Компетентный подход" к системам менеджмента качества
- 1.4. Внедрение "компетентного подхода"
- 1.5. Модель, поясняющая стандарт
- 1.6. Взаимосвязи со стандартом ИСО 9004
- 1.7. Совместимость с другими системами менеджмента
- 1.8. Общие требования к документации
- 1.9. Резюме

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

2 НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ КОНТАКТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

- 2.1. Изучение потребителей
- 2.2. Требования потребителей
- 2.3. Удовлетворенность потребителей – в центре внимания
- 2.4. Резюме

3 СВЯЗЬ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

- 3.1. Способы связи с потребителями
- 3.2. Реакция на претензии потребителей
- 3.3. Способы предоставления услуг
- 3.4. Резюме

4 ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ

- 4.1. Как понять, чего требует конкретный потребитель
- 4.2. Проверка способности организации удовлетворить потребности и ожидания потребителей
- 4.3. Передача требований в производственные службы
- 4.4. Предоставление услуг
- 4.5. Послепродажный сервис
- 4.6. Моменты истины
- 4.7. Отчетность в сфере услуг
- 4.8. Резюме

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

5 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОДДЕРЖКА РУКОВОДСТВА

- 5.1. За что отвечает руководство
- 5.2. Роль руководства в обеспечении функционирования системы управления качеством
- 5.3. Задачи, система взглядов и ценностей организации
- 5.4. Для чего нужна политика в области качества
- 5.5. Кодекс корпоративной этики
- 5.6. Цели
- 5.7. Создание системы менеджмента качества, отвечающей поставленным целям
- 5.8. Руководство по качеству

5.9. Составление остальных документов, требующихся в системе менеджмента качества

5.10. Управление документацией

5.11. Правильное хранение отчетов

5.12. Резюме

6 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕСУРСЫ

6.1. Планирование

6.2. Ресурсы

6.3. Обучение и компетентность персонала

6.4. Организация и взаимосвязи внутри нее

6.5. Ответственность и полномочия

6.6. Резюме

7 МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

7.1. Понимание производственных процессов

7.2. Контроль за производственными процессами

7.3. Оценка производственных процессов

7.4. Резюме

8 ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

8.1. Корректирующие и предупреждающие действия

8.2. Аудит

8.3. Анализ управления

8.4. Важность совершенствования

8.5. Резюме

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

9 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПРОЦЕССОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

9.1. Проектирование и разработка

9.2. Планирование

9.3. Исходные данные

9.4. Проектирование

9.5. Выходные данные

9.6. Анализ

9.7. Управление доработками

9.8. Резюме

10 ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

10.1. Исследования и разработки

10.2. Закупки

10.3. Подготовительные работы

10.4. Производственные процессы

10.5. Уборочные работы

10.6. Резюме

11 КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

11.1. Контроль, испытания, проверки и оценки

- 11.2. Что делать, когда выявлены недостатки
- 11.3. Планирование анализа данных
- 11.4. Средства мониторинга и измерений
- 11.5. Мониторинг и измерения производственных процессов
- 11.6. Мониторинг и измерения качества продукции и(или) услуг
- 11.7. Сбор и оценка данных
- 11.8. Анализ данных
- 11.9. Резюме

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ А. КАК ДОКУМЕНТАЛЬНО ОФОРМИТЬ "КОМПЕТЕНТНЫЙ ПОДХОД

- A.1. Два подхода к созданию систем менеджмента качества
- A.2. Выбор стиля изложения методик
- A.3. Применение производственных инструкций
- A.4. "Компетентный подход"
- A.5. Индустрия сервиса
- A.6. Производство продукции на основе "компетентного подхода"
- A. 7. Что требуется для обеспечения необходимой компетентности персонала

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. СТАНДАРТ AS/NZS ИСО 9001:2000

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В НОВОЙ РЕДАКЦИИ СТАНДАРТА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ИСО 9001:2000

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ

Предисловие

Введение

- 1. Область применения
- 2. Нормативная ссылка
- 3. Термины и определения
- 4. Система менеджмента качества
- 5. Ответственность руководства
- 6. Менеджмент ресурсов
- 7. Процессы жизненного цикла продукции
- 8. Измерение, анализ и улучшение

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. СООТВЕТСТВИЕ ИСО 9001:2000 И ИСО 9001:1994

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ ПРИСТУПАЯ К ДЕЛУ

1 Введение. Приступая к делу

1.1. Особенности индустрии сервиса

Приветствуем читателей настоящего Руководства. Оно было написано для того, чтобы помочь людям, работающим в индустрии сервиса, в создании системы менеджмента, обеспечивающей качество услуг, и содержит необходимую информацию для построения подобной системы.

Эта система, будучи хорошо спланированной и описанной в документах, должна быть основой любого бизнеса в сфере услуг. Для того чтобы она соответствовала новой редакции стандарта, нет необходимости перестраивать все существующие в организации производственные процессы. Изучение этой редакции стандарта убеждает в том, что она основана на здравом деловом чутье и нацелена на совершенствование бизнеса. Если на первый взгляд покажется, что какое-либо требование стандарта вступает в противоречие с принятой коммерческой практикой организации, то следует найти способы приложения стандарта к особенностям ее бизнеса, не пытаясь искать обходные пути.

Потребители услуг нередко бывают более привередливыми и требовательными, нежели покупатели товаров массового производства. Зачастую между производителями и потребителями услуг отсутствуют промежуточные звенья, и поэтому установление тесных взаимоотношений между ними зависит от способности организации поставлять продукцию и/или услуги, отвечающие ожиданиям отдельных клиентов.

Организация, работающая в сфере услуг, обязана создать у себя такую систему менеджмента, которая бы гарантировала правильное ведение дел. Если какие-либо проблемы все-таки возникают, то существующая в организации система менеджмента должна помочь как можно быстрее разобраться с нею и исправить возникшие осложнения. Для этого организация нуждается в компетентных сотрудниках, способных удовлетворять требования клиентов и соответствовать их ожиданиям.

1.2. Что такое компетентность?

Компетентность – продемонстрированная человеком способность использовать необходимые знания и навыки для удовлетворительного решения поставленной ему задачи.

Ключевыми словами в приведенном определении являются "*продемонстрированная способность*", указывающими на существование относительно простой возможности проверки уровня компетентности путем ее демонстрации на практике. (Одним из распространенных примеров такой проверки может служить сдача экзаменов на водительские права).

Итак, что делает человека компетентным? Приведенное выше определение также помогает найти ответ на этот вопрос. Человек должен обладать навыками для выполнения порученной работы, а также знать и понимать сущность стоящих перед ним задач. Он должен знать, какие ошибки возможны при их решении и что следует предпринять для предупреждения этих ошибок. Навыки приобретаются благодаря тренировкам, но

знания быстрее и проще накапливаются в процессе практической работы. Предпочтительно, чтобы такая производственная практика проходила под руководством человека, являющегося мастером своего дела.

1.3. "Компетентный подход" к системам менеджмента качества

О существе "компетентного подхода" уже говорилось во введении. Но перед тем, как перейти к обсуждению этого подхода, следует получить ответы на следующие вопросы, имеющие фундаментальное значение.

1. Как подготовиться к внедрению системы менеджмента качества, с чего следует начинать?
2. Что и как должно быть отражено в документации?
3. Какой уровень детализации требуется при этом?
4. Следует ли описывать каждое действие всех работников?
5. Как отразить в документации сложные реалии современного труда и выразить их в виде простых инструкций?
6. Какой должна быть методика?

Перечисленные вопросы очень важны, и справочник дает на них следующие ответы.

Как приступить к разработке системы менеджмента качества?

Возможно, лучший способ приступить к делу заключается в том, чтобы попытаться на листке бумаги дать общую характеристику того бизнеса, которым вы занимаетесь. Такое описание может быть словесным или представлено в виде блок-схемы. *Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в разделе 6.4, а детальное описание способов документального оформления системы качества приведено в приложении А.*

Даже если вы работаете в одиночку и, подобно "человеку-оркестру", сами играете на всех инструментах, вам все равно необходимо дать четкое описание своего дела, определить, на каких именно инструментах вы собираетесь играть и что вам для этого может потребоваться. Если продолжить музыкальные сравнения, то аналогичный подход тем более необходим, если ваш бизнес – это квартет или даже целый оркестр.

Создавая подобное описание, необходимо выявить, какие группы людей задействованы в бизнесе и какие ресурсы им требуются. При этом должны быть определены клиенты, поставщики и основные функции предприятия. К числу последних относятся торговля и предоставление услуг. Люди, выполняющие эти функции, представляют фасад компании, обращенный к ее клиентам. С ними клиенты имеют дело в процессе получения услуг. В каждой компании имеются также сотрудники, действующие на втором плане. Они могут исполнять разные функции, необходимые для обеспечения работы тех сотрудников компании, которые напрямую взаимодействуют с клиентами. К числу таких функций может быть отнесена подготовка к оказанию самих услуг, производство необходимой для их оказания продукции и, несомненно, такие вспомогательные функции, как бухгалтерский учет, административная работа, прием заказов и т.д.

Далее необходимо рассмотреть взаимодействие групп сотрудников, выполняющих разные функции, между собой, определить, какая информация требуется каждой группе для решения стоящих перед нею задач. Люди, занимающиеся продажами, должны сообщать сведения о потребностях клиентов тем, кто занят непосредственным

предоставлением услуг (если эти функции разделены). Насколько подходит персонал служб обеспечения, действующих на втором плане, для решения стоящих перед компанией задач? Какую роль он должен играть? Необходимо также решить, должна ли система менеджмента качества распространяться на функции вспомогательного персонала. ИСО 9001, например, не требует, чтобы эта система охватывала бухгалтерию и некоторые административные службы.

Наконец, необходимо решить, как координировать все перечисленные выше функции. Если у вас в уме сложилась целостная картина, а еще лучше, если она изображена на бумаге, то вы располагаете именно той базой, на основе которой можно создать хорошую систему менеджмента качества.

Возьмем, например, ресторан. Для того, чтобы он нормально работал, необходимо обеспечить выполнение всех перечисленных выше функций. Так, официанты выступают в роли продавцов и приемщиков заказов. Далее заказ поступает на кухню, где повара готовят заказанные блюда. При этом должна быть проведена большая подготовительная работа с тем, чтобы снизить трудоемкость приготовления пищи. Далее официанты сервируют блюда и подают их гостям. В обязанности вспомогательных служб входит также накрывание столов, в том числе в то время, пока ресторан закрыт. Существуют также уборщики и мойщики посуды, играющие важную роль в обеспечении чистоты и соблюдении гигиенических стандартов.

Что и как следует документировать?

Составив общую картину своего бизнеса и выявив моменты, наиболее значимые с точки зрения обеспечения удовлетворенности клиентов, следует приступить к описанию основных составляющих бизнеса и наполнению их наиболее важными деталями. Необходимо документально оформить ваш бизнес, обозначив при этом его содержание и цели. Некоторые способы составления подобных описаний приведены в приложении А, и вам следует выбрать из них тот, который представляется наиболее подходящим для вас и вашего бизнеса.

Не следует забывать, что важными формами документирования могут быть видеofilмы, фотографии и диаграммы, и поэтому, говоря о документировании, мы не имеем в виду только документы на бумажных носителях. Инструкции могут быть написаны от руки, но, вместе с тем, нужно помнить о том, что современные компьютерные способы обработки документов обладают тем преимуществом, что позволяют быстро и просто вносить в них изменения, обеспечивая разборчивость текста, что в настоящее время является непременным требованием к любой документации.

Какой уровень детализации требуется?

Уровень детализации документов в различных видах бизнеса может быть различным, в одних – требуется меньшая детализация, в других – большая. В тех случаях, когда детали важны для достижения нужных результатов, могут потребоваться детализированные письменные методики, возможно, сопровождаемые рабочими инструкциями, описывающими процесс выполнения работы шаг за шагом. В этих случаях существует тенденция к включению в документацию мелких деталей.

Равным образом вы можете полагаться на опытность и компетентность сотрудников, которые знают, что от них требуется, и не нуждаются в детализированной документации. На тех участках бизнеса, где решения должны приниматься быстро, специалисты, предоставляющие эти услуги, должны обладать необходимой квалификацией, позволя-

ющей им принимать решения на месте. В этих случаях от документированных методик мало пользы, поскольку люди не имеют времени в них заглядывать.

Работы, выполняемые лишь раз в год, должны быть документированы более подробно, поскольку люди обладают меньшим практическим опытом их выполнения по сравнению с работами, выполняемыми постоянно. В результате они могут забыть некоторые детали того, как надо выполнять такие работы к тому времени, как в этом возникнет потребность. К числу таких работ могут относиться некоторые процедуры системы менеджмента качества, установленные в соответствии с ИСО 9001:2000.

Из приведенных рассуждений следует, что методы решения одних задач вашего бизнеса должны быть документированы подробнее других. При этом вы должны сами решить, что и насколько детально следует документировать.

Следует ли описывать все действия, выполняемые каждым сотрудником?

Полагаем, что такой потребности нет. *В документах следует отражать только то, что поможет гарантировать качество продукции или услуг, предоставляемых предприятием.*

Ваша система менеджмента качества должна контролировать только те процессы, которые связаны с обслуживанием клиентов, начиная с маркетинга и кончая поставками, а также – систему управления процессами обеспечения.

Вы имеете право использовать и более подробную документацию, охватив ею, например, все аспекты своего бизнеса, вы можете также проводить такую документацию как составную часть сертификации предприятия на соответствие ИСО 9001. А можете исключить некоторые аспекты бизнеса из подобной оценки, невзирая на то, отражены ли они в документах или нет. Необходимо помнить о том, что для сертификации необходимо выполнить все требования ИСО 9001 в отношении документации.

Как справиться со сложными реалиями современного труда и отразить их в серии простых инструкций?

Коротко говоря, такого отражения может и не потребоваться! Если какие-либо обстоятельства с трудом поддаются документированию, с ними можно справиться путем обучения людей и приобретения ими необходимой компетентности. Именно такому решению проблем призван способствовать настоящий справочник.

Как должны выглядеть методики?

На этот последний вопрос дает ответ приложение А.

1.4. Внедрение "компетентного подхода"

Внедрение "компетентного подхода" представляет собой относительно простую процедуру, независимо от того, начинаете ли вы работу с нуля или занимаетесь совершенствованием уже существующей системы. Если вы совершенствуете уже существующую систему, то должны быть готовы к тому, что придется отказаться от многих ранее принятых методик и заменить их инструкциями по обучению сотрудников. Впоследствии может потребоваться разработка новых документов, описывающих общие задачи компании в деле предоставления услуг, но письменные методики потребуются только в тех областях, где полагаться на компетентность исполнителей невозможно или недостаточно.

Детализированные письменные методики могут потребоваться при некоторых обстоятельствах, например, там, где нужны рабочие инструкции. В последующих разделах справочника мы постараемся помочь в выявлении таких обстоятельств. Документация, обеспечивающая "компетентный подход", должна быть достаточной, но не избыточно подробной. Следует соблюдать определенный баланс в этом отношении, причем подобное равновесие может быть разным для различных сфер услуг.

Для компетентного специалиста обычно достаточным документом может служить контрольный лист, который гарантирует, что в работе им ничего не будет упущено. В отличие от методики, пункты контрольного листа могут располагаться в произвольном порядке, при этом предоставляющий услуги специалист должен иметь достаточную свободу действий. Контрольный лист нередко подписывается исполнителем и сохраняется, подобно отчетам. Вместе с тем очевидно, что в тех случаях, когда исполнитель задействован в некотором процессе, то контрольные листы по отдельным операциям должны сохраняться, по крайней мере, на короткий срок. ИСО 9001 требует обязательного хранения отчетов.

1.5. Модель, поясняющая стандарт

Любая модель или диаграмма представляет собой некоторое упрощение, позволяющая лучше понять концепции, лежащие в основе рассматриваемого процесса, системы или операции, и изучить взаимодействия между их составляющими.

Одним из основополагающих принципов в области качества является идея непрерывного совершенствования, а наиболее известной моделью, иллюстрирующей ее практическое применение – разработанный в начале 20-го века цикл PDCA* (планирование – осуществление – проверка – действия по результатам проверки). Тем, для кого указанная модель оказывается полезной, она поможет лучше понять требования стандарта и существа "компетентного подхода", рекомендуемого настоящим справочником.

Цикл PDCA включает следующие этапы:

Планирование – составление плана внедрения некоторой идеи, касающейся совершенствования [продукции, работы, системы и т.д.]

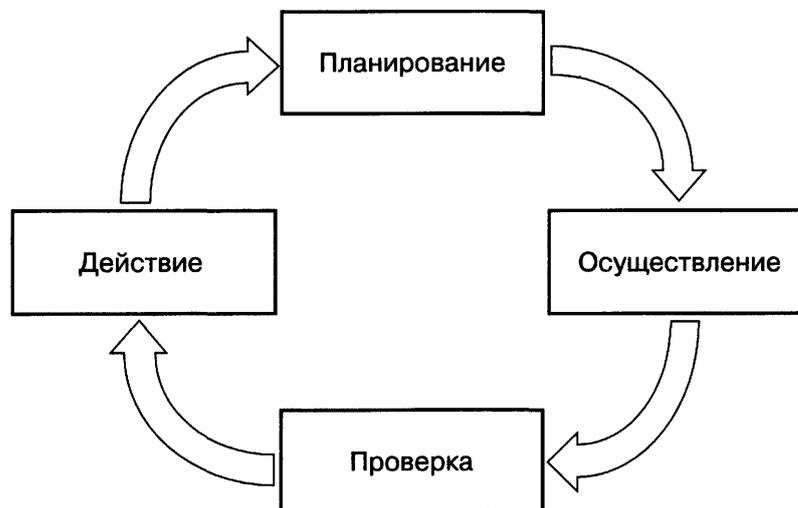
Осуществление – проверка идеи в порядке эксперимента

Проверка – измерение и оценка достигнутых результатов

Действие – использование результатов проверки. Внедрение успешных результатов или извлечение уроков из ошибок.

PDCA: Plan-Do-Check-Act

После завершения всех этапов цикл PDCA повторяется. Графически данная модель выглядит следующим образом:



Ссылка на модель PDCA содержится в пункте 0.2 ИСО 9001, но графическая схема в этом пункте не приведена. Эта схема включена в рис. 1 ИСО 9001 (в центре приведенной на нем диаграммы), который будет рассмотрен в следующем разделе справочника. Цикл PDCA составляет также основу стандарта ИСО 14001 по охране окружающей среды и австралийско-новозеландского стандарта AS/NZS 4801, посвященного вопросам охраны здоровья населения и безопасности.

Концептуальная модель, лежащая в основе требований стандарта

Процессная модель, приведенная на рис. 1 пункт 0.2 ИСО 9001 (стр. 157 справочника), может оказаться полезной для понимания философии, на которой базируется его новое издание.

Ключевую роль в указанной модели играет блок, расположенный в самой нижней части схемы. Хотя он назван "Процессы жизненного цикла продукции (услуги)", но обозначенные им действия в своей совокупности целиком и полностью направлены на предоставление услуг. Другими словами, этот блок описывает процесс консолидации всех ресурсов, необходимых для поставки продукции или предоставления услуги.

Потребитель представлен на схеме в блоках, расположенных слева и справа от центра. Левый блок конкретизирует потребности потребителя в услугах, которые служат толчком к началу процесса ее реализации. Иными словами, эта входная информация должна быть понята продавцами или провайдерами услуг и передана ими на исполнение службам обеспечения.

Оказание услуги или выполнение требований к продукции обозначено на схеме стрелкой, исходящей из блока "Процесс жизненного цикла продукции" и приходящей к блоку "Производство" (или, в нашем случае, услуга). Продукция или услуга являются источником удовлетворенности (или неудовлетворенности) потребителя (блок внутри правого блока), уровень которой подлежит измерению.

Четыре блока, соединенные стрелками по часовой стрелке, в центре диаграммы, образуют цикл PDCA, а наименования блоков соответствуют названиям разделов 5, 6, 7 и 8 ИСО 9001. Стрелка, исходящая из центра схемы и упирающаяся в блок в ее верхней части, соответствует новому циклу PCDA, который в совокупности с первым, образует процесс постоянного улучшения.

Итак, один блок схемы изображает главное содержание вашего бизнеса, другой – производимую продукцию или услугу. Кроме них, на схеме имеется еще шесть блоков,

два из которых относятся к потребителям, три – к внутреннему циклу PDCA, а еще один – напоминает о необходимости еще одного цикла PDCA, нацеленного на совершенствование системы менеджмента качества. Такую схему иногда называют "обучающейся системой с двойной обратной связью".

1.6. Взаимосвязи со стандартом ИСО 9004

Существует тесная взаимосвязь между стандартом ИСО 9001:2000

и стандартом ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества. Руководство по дальнейшему совершенствованию. Эта взаимосвязь обеспечена в том числе тем, что оба стандарта имеют одинаковую нумерацию одноименных пунктов, хотя одни из них более, а другие менее подробно регламентируют обозначенные процессы. Это представляется полезным с точки зрения изучения тех аспектов качества, которые выходят за рамки ИСО 9001. Последний, таким образом, регламентирует минимальный набор требований, которым должна отвечать система менеджмента качества. (*Взаимосвязь между стандартами пояснена в пункте 0.3 ИСО 9001*).

1.7. Совместимость с другими системами менеджмента

Переход к стандартам, действующим в других областях

ИСО 9001:2000 разработан с учетом обеспечения его относительной совместимости со стандартами, регламентирующими другие системы менеджмента. Это предоставляет пользователю возможность интеграции системы менеджмента качества и других управляющих систем. Например, ИСО 9001 может применяться совместно с ИСО 14001, устанавливающим требования к системе управления охраной окружающей среды. При необходимости его можно применять совместно со стандартами по охране здоровья населения и безопасности (AS/NZS 4801) или с отраслевыми стандартами, например, с НАССР, применяемым в пищевой промышленности, или с автомобильным стандартом QS-9000 и т.д.

При наличии развитой системы менеджмента качества ее комбинирование с другими системами предупреждает возникновение противоречий между ними и придает большую эффективность общей системе управления предприятием. Например, может оказаться очевидной целесообразность распространения методов управления документацией, установленных ИСО 9001, на другие системы управления. Этот вопрос обсуждается в пункте 0.4 ИСО 9001. Указания по способам интеграции систем менеджмента содержатся в AS/NZS 4581 и в справочнике НВ 139.

1.8. Общие требования к документации

Подпункт 4.2.1 ИСО 9001 относится к документации и, прежде всего, к требуемым стандартом "документированным методикам".

Согласно этому стандарту вы обязаны обозначить и документально оформить цели и политику в области качества (этот вопрос рассмотрен в разделах 5.4 и 5.6 справочника), а также иметь руководство по качеству (см. раздел 5.8).

ИСО 9001:2000 установил шесть "документированных методик", которыми должно располагать предприятие (в отличие от 17, требуемых его предыдущей редакцией), и регламентирует требования к ним. Все эти методики относятся скорее к вспомогательным элементам системы обеспечения качества, производству самой продукции или услуги. В частности, документированные методики должны быть разработаны для таких мероприятий, как:

1. Управление документацией.
2. Управление отчетностью.
3. Внутренний аудит.
4. Управление несоответствующей продукцией.
5. Корректирующие действия.
6. Предупреждающие действия.

В сфере услуг представляется возможным объединить задачи 4–6 в одной документированной методике. Аналогичным образом можно поступить с задачами 1 и 2. Таким образом, удастся ограничиться всего тремя документированными методиками.

ИСО 9001:2000 также требует включить в систему менеджмента качества *"документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими"*. Однако, что подразумевается под этими документами и каким должно быть их содержание стандарт не определяет, оставляя это на усмотрение пользователей. Таким образом, вам предоставлена полная свобода в способах представления подобных документов, в выборе их наименований и уровней детализации включаемых в них требований.

Так или иначе, но наличие документов, необходимых для обеспечения деятельности организации, является ясно выраженным требованием стандарта, а сами эти документы должны соответствовать особенностям вашего бизнеса. Они должны описывать применяемые вами процессы, их протекание и эффективные методы контроля. Например, вы можете записать в руководстве по качеству, что, скажем, "контроль многих производственных процессов осуществляется за счет обеспечения такого уровня компетентности персонала, который достаточен для работы без детализированных методик" (см. пункт 5.8).

Подойдем к рассматриваемой проблеме с другой стороны. Стандарт требует описания процессов, на которые распространяется система менеджмента качества. Вам предоставлено также право разрабатывать для этих процессов детальные письменные методики, либо использовать альтернативные подходы, не регламентированные стандартом. Стандарт очень разумно подходит к данному вопросу, указывая на то, что объем документации, системы менеджмента качества зависит от особенностей вашего бизнеса (см. примечание 2 пункта 4.2 стандарта). При этом учитываются такие факторы как размеры и тип предприятия, сложность его структуры и характер взаимодействия между его подразделениями, уровень компетентности персонала. Как уже отмечалось во введении при разъяснении существа "компетентного подхода", компетентность служит одним из способов минимизации числа требуемых методик.

К числу требований ИСО 9001, для реализации которых предполагается или требуется наличие документов этого, второго типа, относятся:

- *Обязательства руководства* (5.1) – применение политики в области качества (5.3), целей в области качества (5.4.1) и последующие действия);

- *Ответственность и полномочия* (5.5.1) – должны быть определены, утверждены доведены до исполнителей);
- *Планирование процессов жизненного цикла продукции (услуг)* (7.1b) – необходимо установить процессы и требуемые документы и обеспечить их ресурсами);
- *Анализ требований, относящихся к продукции* (7.2.2) (Примечание: применяемый при этом документ в ИСО 9004:2000 назван "анализ контракта");
- *Наличие рабочих инструкций* (если это требование применимо – подпункт 7.5.1b).

В целом требования к документам второго типа отличаются значительно большей гибкостью по сравнению с требованиями к документированным методикам. Поэтому рекомендации по составлению документов этого типа, описывающих внедрение "компетентного подхода", носят менее жесткий характер, хотя и остаются в предписанных стандартом рамках. *Тем не менее, мы обязаны придерживаться требований стандарта к тем документированным методикам, наличие которых им предписано.*

Рабочие инструкции

Стандарт допускает применение рабочих инструкций в тех случаях, когда это признано необходимым (см. подпункт 7.5.1b). Такими случаями могут быть, например, использование компьютерных систем, проведение редко выполняемых работ или действия при возникновении редко встречающихся ситуаций. Но в любом случае, при использовании "компетентного подхода" требуется значительно меньше инструкций, чем при альтернативном, "процедурном подходе".

Какие требования стандарта можно опустить? Что делать в тех случаях, когда требования стандарта неприменимы?

Пункт 1.2 ИСО 9001:2000 разрешает не применять отдельные требования стандарта, но, как будет видно из последующего изложения, число подобных послаблений невелико. Предполагается, что стандарт должен применяться на предприятии целиком. Допустимые отступления от стандарта указаны в разделе 7 *Процессы жизненного цикла продукции (услуг)*. Любые иные отступления должны рассматриваться как несоответствие требованиям стандарта.

Так, например, если вы не занимаетесь разработкой предоставляемых вашим предприятием услуг, то можете опустить требования стандарта в отношении разработки и проектирования. Если вы не производите никаких закупок в интересах вашего бизнеса, то вам не требуется документ, устанавливающий методы выбора поставщиков и организации закупок. Но если вы нанимаете временных сотрудников, то это означает, что вы приобретаете их услуги.

К числу других возможных отступлений от стандарта относятся следующие случаи:

- вам нет необходимости идентифицировать и отслеживать предоставленную вами услугу (впрочем, этот случай маловероятен, поскольку потребуются предъявить счет клиенту, а соответствующий документ обязательно имеет порядковый номер, указание времени или даты);
- к вашему предприятию могут не относиться требования в отношении погрузки и разгрузки продукции или ее хранения;
- у вас может не быть имущества, предоставленного клиентом, за которым вы обязаны присматривать;

- у вас отсутствуют измерительные приборы, требующие калибровки. 21

Любое отступление от стандарта вы обязаны обосновать в руководстве по качеству. Следует иметь в виду, что при сертификации или регистрации предприятия на соответствие ИСО 9001 вы должны выполнять все требования стандарта без исключения. Единственным законным основанием для какого-либо опущения может быть отсутствие на вашем предприятии производственного процесса, к которому относится опущенное требование. Так, если вы занимаетесь проектированием и разработкой товаров или услуг, но ранее пользовались стандартом ИСО 9002:1994, то теперь вы обязаны привести процесс разработки в соответствие с новым изданием стандарта. Рекомендуем внимательно читать текст ИСО 9001, особенно такие его разделы и пункты, как 1.2 (Применение), 4.1 (Общие требования), 4.2.2 (Руководство по качеству) и 7 (Процессы жизненного цикла продукции (услуг)).

1.9. Резюме

Резюме к главе 1

Существует два подхода к документированию систем менеджмента качества:

1. С использованием документированных методик (так называемый "процедурный подход").
2. С привлечением компетентных исполнителей, которым такие методики не требуются (такой подход называется "компетентным").

Указанные два подхода могут применяться комплексно, если это подходит для вашего предприятия.

Но, независимо от того, какой подход вами принят, в организации должно быть как минимум шесть документированных методик, требуемых стандартом и перечисленных в пункте 1.8. (Могут существовать и другие, дополнительные документы, которые требуются предприятию).

Что нужно делать?

- Решить, какой подход наиболее подходит для вашего предприятия.
- Объяснить и обосновать в своем руководстве по качеству любые отступления от стандарта.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

2 Непосредственные контакты с потребителями

2.1. Изучение потребителей

В этой главе мы обратимся к тому, что составляет основу любого бизнеса—к изучению и пониманию интересов потребителей. Ставшее банальностью выражение "клиент всегда прав" ныне остается столь же справедливым, как и десятилетия назад. Если вы не изучаете и не знаете своих клиентов, то ваш бизнес неизбежно от этого пострадает.

Все, кто достаточно долго работает в определенном бизнесе, обладают массой сведений о своих клиентах. Но большая часть этой информации нигде не записана, документально не зафиксирована и хранится исключительно в головах людей, занимающихся продажами, предоставлением услуг или маркетингом. Такое положение в современных условиях не может быть признано допустимым!

Вы должны иметь базу данных, в которой содержался бы весь накопленный вами опыт. Подобная база может храниться в записях, в электронном виде, отражена в методиках. Ее всегда можно обобщить и обработать для выявления рыночных тенденций.

Данная глава поможет вам:

1. Убедиться, что вы правильно понимаете природу ваших отношений с потребителями, знаете их требования.

2. Рассмотреть природу и движущие силы удовлетворенности потребителей.

При этом мы невольно вторгаемся в область маркетинговых исследований, хотя маркетинг и не является предметом обсуждения настоящего справочника.

2.2 Требования потребителей

Удовлетворение требований потребителей

Несомненно, читатели уже успели заметить, что настоящий справочник прежде всего ставит своей целью ориентирование предприятия на удовлетворение интересов потребителей. То же самое можно сказать и о стандарте ИСО 9001. Более того, индустрия сервиса значительно ближе к своим клиентам, нежели промышленность, поскольку поставщики услуг непосредственно контактируют с потребителями. Поэтому ориентированность на потребителя для предприятий сферы услуг особенно актуальна. В данном разделе мы рассмотрим вопрос о требованиях потребителей.

Потребности и предпочтения

Существует сложный комплекс отношений между вами, как поставщиком, и вашими потребителями. Эти отношения формируют цикл операций, заканчивающихся поставкой любого товара или предоставлением услуг. Начинается все с того, что у потребителя возникает *потребность* в некотором товаре или услуге.

Так как настоящий справочник посвящен вопросам сервиса и поскольку товарная продукция, чтобы быть реализованной, также нуждается в сервисе, то мы будем говорить преимущественно о сфере услуг, за исключением тех случаев, когда речь пойдет о товарах, как физических объектах.

Желая удовлетворить свои потребности, потребители отдают предпочтение определенным видам услуг, причем, нередко эти предпочтения носят предвзятый характер. Эти потребности и предпочтения формируют требования потребителей, которые выражаются в виде утверждений "Мы должны иметь нечто" и "Нам бы хотелось иметь нечто, похожее на...". Потребности – объективная реальность. Если вы не способны предложить именно то, на что имеется спрос, то ваши товары или услуги окажутся невостребованными. Предпочтения представляют собой субъективные суждения потребителей, определяющие покупательский спрос на товары или услуги.

Ожидания

Потребности и предпочтения потребителей преобразуются в их сознании в ожидания того, что они хотят приобрести на рынке за свои деньги.

Выбор поставщика

Определив свои потребности и предпочтения, сформулировав свои ожидания, потребитель приступает к поискам поставщика, у которого он приобретет требуемый товар или услугу. Если покупатель уже имеет опыт работы с определенным поставщиком и его удовлетворило полученное им обслуживание, он может и не рассматривать другие предложения. Если у него возникли новые потребности или если он недоволен предыдущим поставщиком услуг, то он станет искать нового.

Слишком часто организации сферы услуг осознают необходимость подстраиваться под потребности, предпочтения и ожидания клиентов только после того, как начнут их терять. Вы обязаны стремиться к тому, чтобы предоставлять товары или услуги, отвечающие любым возможным потребностям, и пытаться как можно полнее соответствовать предпочтениям клиентов. При этом следует стремиться к тому, чтобы идти навстречу ожиданиям каждого без исключения клиента. Иначе клиенты разочаруются в вас.

Общение потребителя с поставщиком и оценка им результатов этого общения

Потребители, сделав свой выбор, оценивают его на основе приобретенного опыта взаимодействия с поставщиком. Эти оценки становятся впоследствии важным фактором, определяющим выбор поставщиков для исполнения аналогичных заказов. Таким образом, существует обратная связь между приобретенным опытом и потребностями, предпочтениями и ожиданиями клиентов.

Если впечатления от общения с поставщиком достаточно благоприятны, то растут потребности и усиливаются предпочтения потребителей в пользу определенного поставщика. Но одновременно растут и ожидания потребителей, которые с каждым разом становятся все труднее удовлетворить.

Если эти впечатления оказываются не более чем удовлетворительными, то реакция потребителей остается нейтральной. В этом случае их потребности, предпочтения и ожидания не испытывают заметных изменений. Если же опыт взаимодействия с поставщиком оказался негативным, то потребители будут в дальнейшем искать товары или услуги на стороне, надеясь, что там они окажутся лучше. Если же потребителю не удастся найти лучшего поставщика, приходится понизить уровень своих требований, ограничив свои потребности, предпочтения и ожидания.

Какой должна быть реакция организации сервиса?

Организация, работающая в сфере услуг, обязана знать описанные выше закономерности и максимально полно использовать их в своей работе. Только при этом условии она будет способна оставаться конкурентоспособной.

Пункт 5.2 ИСО 9001 требует, чтобы предприятие было ориентировано на удовлетворение интересов потребителей. В нем говорится, что *"высшее руководство должно обеспечить, чтобы требования потребителей были определены и выполнены для повышения их удовлетворенности"* (Вопросы обеспечения удовлетворенности потребителей мы обсудим в разделе 2.3).

Это требование стандарта может быть выполнено только в том случае, если предусмотрены соответствующие методы проверки полноты его реализации. Требования потребителей лучше всего выявить на основе базы данных, о которой шла речь в разделе 2.1. Но вы имеете право выбрать и иной способ решения этой задачи. Аналогичным образом используемый вами метод преобразования потребностей и ожиданий потребителей в конкретные требования к продукции или услугам должен быть оформлен документально, потому что только в этом случае эта процедура может быть проверена. Для подобной проверки подходят как маркетинговые документы, так и спецификации на предоставляемые услуги. Об оценке удовлетворенности потребителей речь пойдет в разделе 2.3.

2.3. Удовлетворенность потребителей – в центре внимания

В предыдущем разделе был рассмотрен жизненный цикл поставок, который начинается с выявления потребностей потребителей и завершается их оценкой приобретенного опыта взаимодействия с поставщиком. В основе этих оценок обычно лежит степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей.

- *Неудовлетворенность* порождает множество эмоций, из которых наиболее распространенным становится решение больше никогда не прибегать к услугам данного поставщика. Потребитель может также испытывать гнев.

- *Удовлетворенность* не следует рассматривать как полную противоположность неудовлетворенности. Потребитель имеет полное право на удовлетворительное обслуживание и поэтому его реакция на удовлетворение своих требований чаще всего оказывается нейтральной.

- Полной противоположностью неудовлетворенности служат удивление или восхищение, возникающее в том случае, когда потребитель приобретает товар или услугу, намного превосходящие его ожидания.

ИСО 9001 признает указанные особенности реакции потребителя и в нескольких своих пунктах требует их учитывать.

Термин "удовлетворенность потребителей" впервые появляется в самом начале стандарта, в предисловии и в первом и шестом параграфах пункта 0.2. В этих параграфах говорится о том, что данный стандарт может служить основой для обеспечения удовлетворенности потребителей и для оценки способности предприятия удовлетворять их требования. Этот термин снова появляется во введении, пунктах 1.1, 5.2, 6.1, 8.4 и в подпункте 8.2.1 стандарта.

Заставьте потребителя доверять вам

Установив потребности, предпочтения и ожидания потребителей, вам следует использовать их в качестве исходных данных для своей системы поставок. Так вырабатываются те требования, выполнения которых ждет от вас потребитель. Эти требования должны быть преобразованы во внутренние технические условия предприятия на определенный вид услуг, которыми обязан руководствоваться персонал компании. Если все идет по плану, то результаты работы персонала будут соответствовать вашим намерениям. Конечной целью должно быть достижение удовлетворенности потребителей. Побочным результатом такой удовлетворенности станет доверие потребителя к компании, как к надежному поставщику.

В широком смысле, завоевание доверия потребителей является маркетинговой функцией. Нужно иметь в виду, что эта функция должна рассматриваться на двух уровнях:

- в широком маркетинговом смысле;
- на индивидуальном уровне.

С точки зрения системы менеджмента качества более важным представляется второй уровень. Мы не пытаемся приуменьшить значение первого уровня, который, очевидно, также важен, но если ваша маркетинговая стратегия не отличается особой четкостью и целенаправленностью, то вы имеете возможность сосредоточиться на удовлетворении требований индивидуальных клиентов и благодаря этому добиться расширения своего бизнеса.

Рассматривая проблему в широком маркетинговом смысле, вам необходимо четко определить виды услуг, которые намерена предоставлять ваша компания, и убедиться в наличии необходимых для этого ресурсов. Успех компании определяется также тем, насколько ее структура соответствует рыночным условиям. Поэтому эта область также важна, но она не рассматривается в настоящем справочнике. Для получения информации по данному вопросу читателю следует обратиться к соответствующей литературе.

На индивидуальном уровне вам необходимо обеспечить решение той же задачи – преобразовать индивидуальные потребности и ожидания потребителей в технические требования. Конечной целью, как того требует стандарт, должно быть завоевание доверия потребителя к вашей организации и к предоставляемым ею услугам.

Персонал компании, занимающийся продажами, должен стремиться к тому, чтобы каждое требование потребителя было правильно понято, а затем в ясной форме доведено до исполнителей с тем, чтобы оно было полностью удовлетворено.

Пункт 5.2 стандарта требует решения описанной задачи, но не указывает, что она может решаться на двух указанных уровнях. Однако местоположение указанного требования среди других разделов стандарта позволяет предположить, что в нем имеется в виду широкий маркетинговый уровень. Однако, что касается индустрии сервиса, то мы не имеем права игнорировать также индивидуальный уровень решения этой задачи.

2.4. Резюме

Резюме к главе 2

Раздел 2.2

В процессе цикла поставки товаров или услуг потребителям следует учитывать следующие факторы.

- У каждого потребителя есть определенные потребности, которые должны быть удовлетворены. Если это не будет сделано, то маловероятно, что вы останетесь его поставщиком.

- У потребителя также имеются свои предпочтения, на удовлетворение которых он или она также надеются.

- Чем большее число предпочтений вы сумеете учесть, тем лучшее впечатление о вашей организации сложится у потребителя.

- Потребности и предпочтения преобразуются в сознании потребителя в ожидания, и он надеется найти на рынке предложения, отвечающие его ожиданиям.

- Именно на этой стадии потребитель зачастую выбирает поставщика и приобретает товар или услугу.

- Получив товар или услугу, потребитель оценивает результат или ответ поставщика и формирует свое представление о его работе.

- Это представление способно изменить будущие потребности, предпочтения и ожидания потребителя.

- Вероятность того, что вы будете потребителем выбраны повторно, также зависит от вынесенных им представлений о вашей работе.

Что нужно делать?

- Развивать навыки преобразования потребностей, предпочтений и ожиданий потребителей в технические требования к продукции или услугам как в масштабах организации, так и на уровне отдельного потребителя.

- Обеспечить точное знание обидях потребностей, предпочтений и ожиданий каждой категории потребителей, с которыми вы работаете.

- Сравнить свои достижения с результатами конкурентов, выявить их сильные стороны, которые вам следует перенять или превзойти.

Раздел 2.3

- Стандарт ИСО 9001, рассматривающий существо отношений между поставщиками и потребителями, может послужить основой для развития предприятия, занятого в сфере услуг.

- Индустрия сервиса обязана быть ориентированной на интересы потребителей, для чего требуется развивать взаимодействие с ними.

- Поставщик услуг не имеет права разочаровывать потребителей, поскольку это подрывает его бизнес.

- ИСО 9001 требует, чтобы поставщик оценивал уровень удовлетворенности (или неудовлетворенности) потребителей.

- Необходимо обеспечить точное знание индивидуальных потребностей, предпочтений и ожиданий своих клиентов. Иначе вы не сумеете достичь требуемого уровня их удовлетворенности.

Методы измерения и оценки уровня удовлетворенности потребителей рассмотрены в пунктах 2.3, 3.2 и 11.6.

Что нужно делать?

- Решить, какие способы измерения уровней удовлетворенности и/или неудовлетворенности потребителей подходят для вашей организации.
- Исследовать возможность получения необходимой информации для оценки удовлетворенности потребителей при выполнении каждой производственной операции или, если это нереально, то провести выборочный опрос типичных потребителей.

3. Связь с потребителями

Рассмотрев способы взаимодействия с потребителями, мы теперь переходим к тому, как вам следует устанавливать информационные связи с ними. Мы рассмотрим типы интерфейсов между поставщиками и потребителями, как ими следует пользоваться, а также кратко опишем контрактные и юридические аспекты этих отношений.

3.1. Способы связи с потребителями

Рассмотрим способы, которыми организация общается с потребителями. Начнем с рассмотрения основных видов используемой при этом информации. Их три.

- Информация о товарах и услугах, включая рекламу.
- Информация, получаемая при исследованиях, при выполнении заказов или контрактов, при доработках продукции.
- Информация, поступающая по каналам обратной связи с потребителями, включая их претензии.

Существующая в организации система менеджмента должна предусматривать распространение и получение информации всех трех перечисленных видов.

Информация о товарах и услугах имеет жизненно важное значение для любой организации. Компания обязана известить определенную группу потенциальных потребителей о своем существовании и предлагаемых ею товарах и услугах. Вот почему столь высоки расходы всех компаний на рекламу. Исследования показывают, что потребитель должен услышать или увидеть наименование компании не менее двенадцати раз, чтобы его запомнить. При этом недостаточно просто примелькаться потребителям своим названием. Зачастую необходимо также сообщить ему, чем отличается ваша продукция от товаров других поставщиков. Вы обязаны убедить потребителей в том, что им следует приобретать товары или услуги именно у вас, а не у кого-либо еще.

Информация о товарах и услугах находится в центре внимания при продажах и в процессе предоставления услуг. Именно она является основным предметом обсуждения между потребителями и персоналом компании, занимающимся продажами и предоставлением услуг.

Расследования, обработка контрактов и заказов также проводятся торговым персоналом или сотрудниками, предоставляющими услуги. Сбор соответствующей информации может быть возложен на внешних (разъездных) продавцов, на торговый персонал, работающий непосредственно в компании, либо на персонал, занятый предоставлением услуг. Независимо от того, кто занимается сбором и обработкой соответствующей информации, необходимо знать характер и частоту вопросов, задаваемых потребителями. Только при этом условии вы сможете подготовить персонал к правильным ответам на эти вопросы, а возможно, даже издать соответствующее наставление.

Третий способ связи с потребителями – обратная связь интересует нас постольку, поскольку многие организации недостаточно хорошо прислушиваются к своим потребителям. Возможно, они рассчитывают на то, что претензий от потребителей не поступит вообще! Некоторые из них полагают, что они лучше знают желания потребителей, чем сами потребители! Вопросы, связанные с претензиями потребителей, мы рассмотрим в пункте 3.2.

Подпункт 7.2.3 стандарта ИСО 9001 указывает на то, что организация *"обязана определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию связи с потребителями"*. Далее в стандарте приведен перечень источников информации, указанный в начале данного раздела справочника.

Заметим, что стандарт не требует от организации документировать свою деятельность в данной области. В то же время он обязывает четко определять и использовать эти средства связи во взаимоотношениях с потребителями. Если вы решили не создавать документацию, относящуюся к этой области, то возникает вопрос, как вы намерены продемонстрировать выполнение этого требования стандарта, не создавая при этом соответствующих документов. Представляется, что подходящим методом сбора и использования подобной, жизненно важной информации, является создание базы данных, упоминавшейся выше.

3.2. Реакция на претензии потребителей

Исследования, проведенные в США*, показали, что в среднем только один из 26 недовольных потребителей предъявляет какие-либо претензии. Остальные предпочитают воздерживаться от жалоб. Но зато каждый из недовольных рассказывает о возникшей проблеме от 8 до 16 своим знакомым. Поэтому не следует обольщаться отсутствием претензий со стороны потребителей! За каждой поступившей претензией скрывается еще 25, о которых не знаете, причем, вы подавляющее большинство из этих промолчавших клиентов больше никогда не прибегнут к вашим услугам. Но нанесенный вам ущерб этим не ограничивается. О своем печальном опыте эти люди расскажут, по крайней мере, еще 250 человекам. Итак, за каждой полученной вами претензией кроется недовольство еще 250 человек, знающих об аналогичных проблемах, связанных с предоставляемыми вами услугами.

Помня об этом, вы должны приложить максимум усилий к тому, чтобы узнать мнение потребителей о предоставляемых компанией услугах. Если вы поставите потребителей в известность о своем желании узнать о возникших у них проблемах, они будут о вас более высокого мнения и более охотно расскажут вам о своих трудностях. Умение прислушиваться к потребителям является очень важной составной частью стратегии поведения любой компании.

У потребителей, имеющих претензии, есть только три варианта поведения.

- Они могут сообщить вам о том, где вы допустили ошибку.
- Они могут рассердиться и обругать ваших сотрудников.
- Они могут просто уйти от вас, ничего не сказав (и так поступает подавляющее большинство).

Как следует себя вести в каждом из этих случаев?

* TARP, Washington DC

Если клиент приходит к вам со своей проблемой, чтобы рассказать, в чем вы ошиблись, было бы безумием не выслушать его! И тем не менее большинство людей в подобной ситуации принимает оборонительную позу и заявляет, что потребитель ничего не понимает! Поэтому персонал компании, занимающийся предоставлением услуг, должен быть обучен умению выслушивать потребителей, особенно в тех случаях, когда те приходят с претензиями.

Как себя вести с разгневанным потребителем? Лучшая стратегия поведения в таком случае – внимательно его выслушать и задать ему вопросы, чтобы лучше понять суть претензий. Затем следует изложить потребителю существо проблемы так, как ее понимаете вы сами, и задать ему дополнительные вопросы, чтобы окончательно прояснить для себя ситуацию. К этому моменту потребитель, скорее всего, уже перестанет сердиться и будет способен рассказать сотруднику, отвечающему за предоставление услуг, в чем заключается проблема, а также сказать что, как ему кажется, следует делать, чтобы исправить положение. Очевидно, в подобных ситуациях особенно важна роль провайдеров услуг, которым должно быть предоставлено право принятия решений, способных успокоить клиента. Это имеет жизненно важное значение.

Третья ситуация – более сложная. Как выявить тех потребителей, которые просто молча ушли к другим поставщикам? Для выявления обиженных клиентов может быть полезен мониторинг числа повторных обращений постоянных потребителей. Устанавливая контакты с ними, вы сможете хотя бы частично спасти свою репутацию. Могут быть также полезными опросы потребителей, если в их процессе удастся выявить неудовлетворенных клиентов. Возможно, впоследствии вам удастся их вернуть назад. При этом не следует забывать о тех разрушительных для фирмы последствиях, которые способны принести обиженные клиенты!

3.3. Способы предоставления услуг

Каким образом вы поддерживаете деловые отношения с клиентами в процессе их обслуживания?

Существуют разнообразные способы общения организации, работающей в сфере услуг, с ее клиентами, начиная с полностью обезличенных и кончая весьма сложными. Чтобы пояснить возможный спектр таких способов общения с клиентами, рассмотрим, в качестве примера розничную торговлю. Крайними случаями полностью обезличенной торговли можно считать расчеты с использованием автоматизированных банковских кассовых машин, использование торговых автоматов и покупки через Интернет. Здесь полностью исключены контакты между людьми.

За этими крайними случаями следуют обычные магазины и супермаркеты, где контакты возможны только между двумя людьми – покупателем и продавцом на контроле. В наиболее современных торговых предприятиях, где все расчеты производятся методом самообслуживания, вполне вероятно также отсутствие реальных контактов между людьми.

Больше человеческого общения можно ожидать в бутиках, небольших магазинах и в универмагах без самообслуживания. Однако при наличии в них сложных систем скидок изучение покупателями рекламных проспектов и надписей на упаковках товаров в значительной степени заменяет им личные контакты с продавцами.

Далее следует индивидуальное интерактивное обслуживание, когда товар или услуга формируется по заказу клиента. Примером такого обслуживания может служить приобретение одежды или компьютера. В этих случаях клиенту уделяется персональное внимание, его требования точно реализуются в приобретаемом товаре, и зачастую процесс обслуживания имеет не меньшее значение, чем сам товар. Личные контакты при этом чрезвычайно важны и могут потребовать нескольких встреч с клиентом.

В настоящем справочнике такой интерактивный, персональный сервис будет в дальнейшем называться "клиентским обслуживанием" (custom services). Если отвлечься от розничной торговли, то примеры интерактивного персонального обслуживания можно найти и во многих других областях, например, в таких как услуги бухгалтеров, консультантов, дантистов, юристов и других профессионалов. Они составляют важный сектор сферы услуг и могут почерпнуть немало полезной для себя информации из данного справочника.

Следующими по сложности идут такие крупные приобретения как покупка недвижимости, автомобилей, отдых. При торговле такими сложными товарами, в процесс которой вовлечены многие люди или организации, требуются особое внимание, забота и координация действий, поэтому здесь особенно важны отлаженные сервис и информационное обеспечение.

Наконец, наиболее сложным из возможных способов предоставления услуг являются крупные контракты, в реализации которых участвует большое число лиц и организаций. Достаточно представить, насколько сложным может быть проектирование, строительство и организация работы крупного торгового комплекса, требующее разрешения множества проектных, финансовых, технологических, маркетинговых, снабженческих и иных проблем, включая контакты с органами власти и обществом.

Описанный выше спектр способов обслуживания может быть применен к широкому ассортименту товаров и услуг. Ниже мы рассмотрим некоторые из указанных способов и изучим их характеристики. Из сопоставления различных способов обслуживания можно будет вывести тот образ мышления, на котором базируется "компетентный подход". Он включает необходимость изучения типа бизнеса, которым занимается ваша организация, планирование реализации ваших товаров или услуг и продвижение вашего бизнеса на рынок, выявление ожидаемых типов интерфейсов с потребителями. Исходя из подобного анализа, вы должны будете определить, какой персонал вам требуется, каким должен быть уровень его квалификации, как организовать его обучение. Несомненно, все перечисленные задачи анализа и планирования можно рассматривать в качестве общепринятой практики ведения бизнеса.

Обезличенное обслуживание

Ныне почти повсеместно наблюдается тенденция к обезличенному сервису. Вероятно, эта тенденция наиболее очевидна в электронной торговле, где покупатель и продавец общаются посредством Интернета или через торговые терминалы типа автоматических торговых машин. Подобные системы, благодаря своей экономической эффективности, являются привлекательными для поставщиков, но при их использовании трудно оценить уровень удовлетворенности клиентов. Эти системы должны обладать высокой надежностью, а также иметь совершенные средства обеспечения и поддержки. Покупатели должны иметь возможность получать информацию о том, что надо делать в случае утраты кредитной карты или потери денег.

Эти системы должны быть тщательно продуманы и испытаны. Для них должны быть отработаны точные методики выполнения операций, хотя конечные процедуры могут быть затем встроены в электронные интерфейсы и программное обеспечение. "Компетентный подход" в данном случае должен быть нацелен на привлечение компетентных разработчиков системы, способных при разработке и проектировании системы учесть все проблемы, которые могут возникнуть у потребителя во время использования ими автоматов.

Непосредственное общение с клиентами

Ваши клиенты могут общаться с вами прямо и непосредственно. Примерами предприятий с такой формой взаимодействия с клиентами являются уличные киоски, бензоколонки, точки быстрого питания. Здесь покупатели точно знают, что им требуется, и сами делают выбор. Покупательский интерфейс в данном случае включает только дисплей с указанием продаваемых товаров или витрину, а также место расчетов за проданный товар или услугу.

В этом случае информация предоставляется покупателям посредством рекламы, размещаемой производителями продаваемых товаров или владельцами франчайзинговой сети, а не самими продавцами.

Простой сервис

Термин "простой сервис" относится к ситуациям, в которых имеется некоторое взаимодействие между поставщиком и потребителем, но в остальном простой сервис аналогичен описанному выше непосредственному общению. Под эту категорию подпадает продажа билетов, поскольку она требует переговоров между продавцом и покупателем при выборе маршрута, цены и даты поездки.

Обслуживание клиентов в ресторане включает в себя заказ столика, встречу и посадку гостей, выбор блюд из меню, сервировку стола, выписывание счета, расплату по нему, проводы гостей. Что касается ресторана, то этот бизнес также включает рекламу, подготовку персонала, подготовку меню, помощь клиентам в выборе блюд, уборку и массу мелочей – типа хранения забытого зонтика до тех пор, пока за ним кто-либо не придет.

В обоих описанных выше случаях, непосредственного общения и простого сервиса, потребитель взаимодействует преимущественно с одним человеком, представляющим поставщика. Соответственно, их общение остается достаточно простым. Вместе с тем контакты и разговоры с обслуживающим персоналом зачастую являются жизненно важной составляющей такого сервиса. Например, дружеский прием со стороны персонала и знание им местных достопримечательностей способны значительно обогатить впечатления туристов от путешествия и отдыха.

Клиентский сервис

Термин "клиентский сервис" относится к любым ситуациям, в которых имеет место взаимодействие между людьми, приобретающими и поставляющими товары и услуги. Такие контакты обычно происходят один на один, но общение между их участниками может выходить за служебные рамки и даже выливаться в более близкие отношения. Зачастую успех подобного бизнеса определяется тем, насколько точно и вежливо обслуживающий персонал выполняет пожелания клиентов.

К данному виду сервиса относятся услуги парикмахеров, портных и закройщиков, садовников, строителей, декораторов, шоферов, домашней прислуги, а также большин-

ства профессионалов таких, например, как архитекторы, консультанты, дантисты, врачи, финансовые советники и адвокаты.

Что нужно делать?

- Обучить персонал обращению с претензиями потребителей.
- Предоставить персоналу возможность принимать меры успокаивающие потребителей, имеющих претензии.
- Разработать способы выявления недовольных среди потребителей, не выставивших претензии.
- Разработать способы привлечения ушедших клиентов.

Раздел 3.3

Необходимо определить тип или типы интерфейсов со своими клиентами.

Возможно, что вы уже располагаете оптимальной организацией сервиса с наилучшими, в пределах имеющихся у вас экономических возможностей, интерфейсами с потребителями. Таким ограничением, например, может быть количество клиентов, готовых платить за данные услуги. Основными типами интерфейсов являются:

- обезличенный сервис
- непосредственное общение
- простой сервис
- клиентский сервис
- сложный или контрактный сервис

Что нужно делать?

- Определить, какие типы интерфейсов лучше всего подходят для вашего бизнеса.
- Определить, подходит ли принятый вами способ общения с потребителями для данного типа интерфейса и что здесь можно усовершенствовать.
- Внедрить все те изменения, которые вы считаете необходимыми.
- Отразить в документах основные параметры интерфейсов с потребителями. Это полезно для обучения новых сотрудников и для решения маркетинговых задач.

Отношения между сторонами при таком виде сервиса уже могут быть более сложными. Например, может потребоваться несколько посещений кройщика для того, чтобы заказанный пиджак сидел идеально. В случае услуг, предоставляемых на регулярной основе, например, садовником, работающим у вас раз в две недели, взаимодействие с ним может включать передачу инструкций в отношении разбивки сада или предпочтительных сортов растений, которые следует высадить.

Сложный или контрактный сервис

На противоположном конце спектра видов сервиса находятся средние и крупные, сложные заказы такие, как, например, возведение высотного здания, строительство футбольного стадиона, электростанции, судна или реализация проекта большой компьютерной инфраструктуры.

Во всех перечисленных случаях с обеих сторон во взаимодействие вовлечены большие команды людей, общение между которыми создает громадные проблемы. Для выработки единой точки зрения и обеспечения взаимопонимания важное значение имеют чертежи, модели и планы. Обе стороны, заказчик и исполнитель, обычно приходят к тому, что им необходимо составить сложный, правильно оформленный контракт, чтобы

добиться единого понимания того, чего хочет заказчик, что берется поставить исполнитель и какими будут последствия невыполнения контракта.

Для того, чтобы представить себе потенциальную сложность подобных проектов, рассмотрим случай, когда со стороны заказчика в нем участвует 5 человек, а со стороны исполнителя 25. При этом число возможных парных взаимодействий между представителями сторон достигает 325! В реальной жизни нет необходимости, чтобы все участники контракта взаимодействовали между собой, но тем не менее, проблема коммуникаций остается весьма значительной. При этом в случае какой-либо ошибки может рухнуть весь проект. Неудивительно поэтому, что вокруг таких проектов время от времени разворачиваются настоящие юридические битвы.

ИСО 9001 обращается к проблемам взаимодействия между поставщиками и потребителями в пунктах 0.2 и 7.2. В пункте 0.2 стандарта введена так называемая "процессная модель". На схеме (рис. 1) видно, что требования потребителя (блок в левой части схемы) служат входом для блока "Процессы жизненного цикла продукции". Другим входом этого блока процессной модели являются ресурсы, о которых идет речь в главе 6.

Пункт 7.2 ИСО 9001 озаглавлен "*Процессы, связанные с потребителями*". Подпункт 7.2.1 этого раздела посвящен идентификации требований потребителей, о которых шла речь в разделе 2.1 справочника. Подпункт 7.2.2 устанавливает порядок анализа требований потребителей, а подпункт 7.2.3 – посвящен связям с потребителями.

3.4. Резюме

Резюме к главе 3

Раздел 3.1

- Необходимо распространять информацию о своих товарах и услугах среди потребителей.
- Следует четко представлять, какие вопросы могут ставить перед вами потребители.
- Важно, чтобы потребители знали, как они могут размещать свои заказы и решать контрактные проблемы.
- Жизненно важным для организации является налаживание обратных связей с потребителями. Особое значение имеет поиск причин недовольства потребителей (см. также раздел 3.2).

Что нужно делать?

- Определить, какие способы установления контактов с потребителями в наибольшей степени подходят для вашего бизнеса.
- Выявить свои сильные и слабые стороны, имеющиеся возможности и опасности.
- Убедиться в том, что потребителям хорошо известна существующая у вас система приема заказов и предложений.
- Обеспечить, чтобы получаемая от потребителей информация доводилась без искажений до всех, кому она необходима для исполнения заказов.
- Продумать способы измерения и оценки уровней удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей (см. также раздел 11.6).

- Изложить все, относящееся к проблемам, указанным выше, на одной странице (см. также раздел 6.4).

Раздел 3.2

- Вы должны располагать хорошо разработанной стратегией рассмотрения претензий потребителей и отслеживания тех клиентов, которые, по вашим предположениям, остались неудовлетворенными обслуживанием.

- Помните, что большинство потребителей не предъявляют претензий. Они просто ищут других поставщиков.

- Необходимо наилучшим образом использовать всю информацию, которую вы в состоянии собрать.

4. Выполнение заказов

При выполнении заказа необходимо детально изучить и понять требования потребителя. В разделе 2.2 доказана необходимость индивидуального подхода к изучению требований потребителей. (Во введении понятия "потребитель" и "способы изучения требований потребителей" рассмотрены в общем виде, а в главе 3 – указаны контакты установления связей с потребителями).

4.1. Как понять, чего требует конкретный потребитель

Для того чтобы понять требования потребителя, необходимо принимать в расчет:

1. Что необходимо самому потребителю?

2. Какие требования являются подразумеваемыми?

Обе эти составляющие имеют одинаково важное значение.

Реагирование на просьбы потребителя

Прежде всего, необходимо выслушать потребителя и получить от него разъяснения, если его заявка представляется недостаточно понятной. Полученная при этом информация должна быть потом передана тем, кому она требуется для предоставления услуги. Некоторые из этих людей могут работать в тех подразделениях, где производят продаваемые товар или услугу.

Например, клиент может заказать недожаренный стейк. Шеф-повару при этом надо сообщить о том, что стейк должен быть слегка поджарен, но оставаться красным внутри. Предпочтительнее, чтобы требование клиента было изложено в письменном виде, но это не всегда оправданно. Человек, принимающий заказ, должен сам решить, что ему следует записать. В сфере услуг излишне детализированные записи могут привести к потере драгоценного времени. Иногда вы видите, что ваши отношения с клиентом складываются не так как хотелось бы. Как определить, в чем тут проблема? Для этого во многих отраслях индустрии сервиса действия персонала записываются на магнитную ленту. Достаточно вспомнить самописцы в авиационном "черном ящике".

Следует систематически анализировать требования потребителей с тем, чтобы убедиться в наличии достаточных ресурсов для выполнения принятых на себя обязательств и в способности вспомогательных служб организации справиться с возникающими перегрузками. Нельзя забывать о необходимости обеспечить доставку товара и послепродажное обслуживание, если в этом возникает необходимость. Послепродажный

сервис может включать выполнение гарантийных обязательств, посещения сданных в эксплуатацию объектов, хранение поступающей от потребителей информации (например, их пожеланий или актов) и т.д.

Как реагировать на те требования, которые являются подразумеваемыми и специально не оговариваются самим потребителем?

Другой составляющей требований потребителя являются так называемые "подразумеваемые требования". Эти требования могут быть весьма обширными и вполне законными. Поставщик обязан неукоснительно их выполнять, поскольку в большинстве стран закон обычно защищает покупателя. При этом заказчик обязан доказать, что выполнение его требований является в данном случае оправданным.

Например, при поставке пищевых продуктов само собой разумеется, что поставщик обязан соблюдать правила гигиены и требования законодательства в отношении таких продуктов. Покупатель не обязан выяснять, правильно ли хранятся и обрабатываются приобретенные им продукты. Ответственность за соблюдение требований законодательства лежит на поставщике.

Возможны не столь очевидные ситуации, в которых также присутствуют подразумеваемые требования. Например, клиент желает перелететь на самолете из одного сельского района в другой. Для него возможность воздушного сообщения очень важна. Но для операторов авиалиний предоставление ему этой возможности не имеет особого значения, поскольку лишь немногим пассажирам могут понадобиться такого рода рейсы. В этом случае должны быть учтены последствия отказа в услуге и предусмотрены соответствующие способы реагирования на непредвиденные обстоятельства. Вероятным выходом из создавшегося положения может стать создание более гибкого расписания полетов, которое может быть выполнено с разумной гарантией.

Вопросы анализа указанных аспектов требований потребителей рассмотрены в подпункте 7.2.1 стандарта ИСО 9001.

4.2. Проверка способности организации удовлетворить потребности и ожидания потребителей

Раздел 4.1 был посвящен выявлению требований к товарам и услугам. В данном разделе рассматриваются вопросы анализа этих требований и принятия решений в отношении того, насколько организация готова к их выполнению.

Для того, чтобы правильно принять подобное решение, необходимо принимать в расчет следующие четыре обстоятельства.

1. Требования потребителя к услугам должны быть ясно сформулированы. Они могут содержаться в приглашении к участию в тендере, в письме, в проекте контракта или высказаны в устной форме. Если требования высказаны устно, то в обязанности сотрудников организации входит их тщательная запись и согласование с клиентом. Если допустить ошибку и не сделать этого, то впоследствии могут потребоваться дорогостоящие переделки, которые нанесут ущерб экономическим и другим показателям деятельности компании. Необходимо помнить о том, что некоторые требования могут быть подразумеваемыми. О них шла речь в пункте 4.1.

2. Если заказ сделан устно, то его следует записать и повторить вслух клиенту. Таким образом в организации, по крайней мере, останется запись заказа.

3. Допускаются любые отклонения от описанной выше процедуры. Важно только, чтобы между вами и вашим клиентом было достигнуто четкое понимание и согласие в момент размещения заказа.

4. Необходимо убедиться в том, что вы способны выполнить данные вами обещания, например, осуществить поставку в срок (получив при этом прибыль).

Необходимо хранить записи с результатами анализа и описания любых последующих действий. Если клиент изменяет свои намерения и требования, то это должно быть отражено в ваших записях, а информация об изменении заказа доведена до всех заинтересованных сторон. Вероятно, в число последних должны входить сотрудники служб обеспечения, где ведется подготовка к предоставлению услуги.

ИСО 9001 в подпункте 7.2.2 требует, чтобы вы вели некоторую отчетность по результатам анализа требований (см. параграф 4). Вы должны сами принять решение о формах отчетности и сроках хранения отчетов.

4.3. Передача требований в производственные службы

Убедитесь в том, что производственные службы знают, что от них требуется

В этом разделе рассматривается вопрос о том, как довести требования потребителей от тех, кто непосредственно контактирует с потребителем, т.е. от тех, кто занимается продажами или предоставлением услуг, до производственных служб, где ведется подготовка товаров или услуг. Подобная передача информации представляет собой очень важный аспект любого бизнеса. Вероятно, вы уже занимаетесь этим, но важно убедиться в том, что все делается правильно и что вы располагаете документальными подтверждениями того, как это происходит. Как минимум, при этом необходимо:

- сделать так, чтобы сотрудникам всех структурных подразделений были известны цели и политика в области качества применительно ко всем выполняемым функциям;
- обеспечить, чтобы персонал, занимающийся продажами, передавал полный набор сведений о нуждах и требованиях потребителей сотрудникам производственных подразделений, а также – подробные данные о всех изменениях, внесенных в заказы;
- организовать прохождение встречного потока информации от производственных подразделений к персоналу, занимающемуся продажами, для выявления неясностей в заказах, а также о невозможности выполнить отдельные принятые обязательства;
- в организации может быть несколько групп производственного персонала, и в этих случаях должен быть налажен четкий обмен информацией между ними с учетом всех требований, изложенных выше;
- передавать данные о степени удовлетворенности потребителей всем, кого это касается. При этом должны передаваться сведения как об успехах, так и о неудачах организации;
- наличие хороших вертикальных коммуникаций между руководителями и подчиненными и наоборот. Зачастую руководители не склонны прислушиваться к мнению подчиненных, хотя именно работники, занятые в производственных процессах, знают свою работу лучше всех остальных сотрудников организации. Поэтому к ним необходимо прислушиваться и действовать в соответствии с их советами.

4.4. Предоставление услуг

Изучив все сказанное выше, вы чувствуете себя готовыми приступить к оказанию услуг. Вы выслушали заказ клиента и постарались полностью осознать его требования, как заявленные напрямую, так и подразумеваемые. Все детали были обсуждены в ходе подготовки к предоставлению услуги. Задача теперь состоит в том, чтобы выполнить заказ!

Выполнение заказа может потребовать некоторых действий со стороны производственных служб, где изготавливается продукция, поставка которой является составной частью заказа. Эти действия подробнее описаны в главе 10. Выполнение заказа включает также предоставление непосредственно самих услуг одним из подразделений вашей организации (это не относится к случаю обезличенного обслуживания, о котором говорилось в разделе 3.3).

По этим вопросам трудно давать советы, поскольку разные виды сервиса сильно отличаются друг от друга. Услуги, которые предоставляет организация, являются ее лицом. Но все же необходимо упомянуть о двух вещах.

1. О том, что предоставляющие услуги организации нуждаются в обратной связи, чтобы оценить эффективность обслуживания.

2. О видах отчетных документов, которые вы должны сохранять.

Хорошо подготовленный провайдер обязательно задаст необходимые вопросы клиенту или отыщет иной способ убедиться в том, что тот удовлетворен полученным сервисом. Если такого удовлетворения не выявлено, то провайдер должен иметь полномочия самостоятельно разрешить возникшую ситуацию. Подготовка провайдеров должна включать обучение умению распознавать тон голоса или язык жестов, которые способны многое рассказать об отношении клиента к обслуживанию. Игнорировать это было бы рискованным!

В случаях "клиентского сервиса" или сложных услуг процесс их предоставления иногда можно разбить на серии меньших по размеру, непосредственных или простых услуг. Поскольку вы, вероятно, ориентируетесь на "компетентный подход", то составлять подробные письменные методики нежелательно.

Вместе с тем, последовательность предоставления простых услуг может варьироваться. Например, один гость в ресторане может начать с напитков, а другой – сначала заказать еду.

4.5. Послепродажный сервис

В некоторых областях индустрии услуг необходим послепродажный сервис. Например, нотариус должен тщательно хранить оформленное им завещание, потребность в котором может возникнуть только много лет спустя.

В подобных случаях послепродажный сервис представляет составную часть услуги, предоставление которой отложено по каким-то причинам. Она должна быть обязательно выполнена в будущем, поскольку от этого зависит репутация организации.

Необходимо определить, требуется ли от вас послепродажный сервис. Его отличие в том, что услуга должна быть предоставлена уже после того, как клиент оплатил

обслуживание и покинул организацию. Подобный сервис не менее важен, чем тот, что оказывается в присутствии заказчика.

4.6. Моменты истины

Во многих областях индустрии услуг могут присутствовать так называемые "моменты истины", когда потребитель выносит суждение о способности провайдера и организации в целом выполнять то, что от них ожидают.

Потребитель вполне может смириться с обнаруженным в товаре дефектом и не станет предъявлять претензии. В то же время клиенты редко прощают плохой сервис. Они чувствуют себя униженными, понимая, что данные им обещания не выполнены и что они выбрали негодного поставщика услуг. Сказанное особенно справедливо по отношению к клиентам, многие годы и регулярно пользующимся услугами данной организации.

Всякий момент истины имеет жизненно важное значение, а в некоторых видах сервиса в процессе предоставления единичной услуги таких моментов могут быть сотни. Концепция неоднократных моментов истины зародилась в гражданской авиации, где, без преувеличения, во время каждого воздушного путешествия возникают сотни таких моментов. Достаточно представить себе все многочисленные акты обслуживания пассажиров, в ходе которых происходит контакт с обслуживающим персоналом. В их число входят: прибытие в аэропорт, поиск тележки для багажа, поиск места регистрации, регистрация, прохождение через металлоискатели, поиск помещения, где пассажиры ожидают начала посадки в самолет, поиск выхода на посадку, проверка посадочных документов, посадка в самолет и т.д. и т.п.

Каждый контакт пассажира со служащими компании или аэропорта представляет момент истины, поскольку любой из них может навсегда отвести клиента от пользования их услугами. Многие виды сервиса имеют богатый опыт контролирования ситуации в момент истины. (Если вы желаете больше узнать о концепции "момента истины", можете обратиться к книге Альбрехта и Земке, указанной в списке литературы, приведенном после главы 11).

4.7. Ответственность в сфере услуг

Необходимо точно определить, в какой отчетности вы нуждаетесь.

Писанина может быть излишней нагрузкой на людей, все рабочее время которых должно быть целиком отдано обслуживанию клиентов. Поэтому требуется соблюдать особую предусмотрительность, принимая решение о том, какие отчетные материалы требуется составлять и хранить. Все дело в том, чтобы выбрать такую отчетность, которая не мешала бы процессу обслуживания, была бы простой и удобной формой хранения информации.

Возможно, что окажется целесообразным составлять отчеты во время перерывов в обслуживании, когда затихает поток клиентов, или использовать аппаратуру для записи и сохранения переговоров во время обслуживания, как это делается в авиации и в других областях, связанных с высокими рисками.

Если необходимость отчетности все же остается недостаточно убедительной для читателя, то следует иметь в виду, что ее ведения требует также ИСО 9001. Например, в ресторанах высшей категории официант обычно запоминает порядок подачи блюд каждому клиенту за столом, но потом, когда его не видят посетители, он записывает заказы, чтобы передать их на кухню. Заказ может быть сделан устно, но впоследствии он все равно должен быть записан.

Составления отчетов о качестве требует пункт 4.2.4 ИСО 9001, а вопросы хранения отчетности рассмотрены в разделе 5.11 Руководства.

4.8. Резюме

Резюме к главе 4

Раздел 4.1

- необходимо четко знать, что хочет клиент;
- при этом следует учитывать не только высказанные пожелания, но также возможные, хотя и не произнесенные вслух требования.

Что нужно делать

- проанализировать процесс продажи услуг с тем, чтобы сотрудники организации, занимающиеся продажами, не обещали больше того, что вы в состоянии выполнить.

Раздел 4.2

Необходимо затем проанализировать требования потребителей, чтобы быть уверенным в том, что:

- вы правильно понимаете то, что от вас требуется;
- устные требования правильно записаны;
- преодолены все разногласия;
- организация располагает необходимыми ресурсами и возможностями для выполнения всех предъявленных требований.

Что нужно делать

Проанализировать все заказы клиентов с тем, чтобы убедиться в том, что:

- вы ясно представляете требования потребителей, это касается как заявленных, так и подразумеваемых требований;
- разрешены все разногласия с клиентом перед подписанием контракта;
- вы имеете возможность предоставить своевременно требуемую услугу.

Разделы 4.3–4.7

Одним из условий хорошего обслуживания является сбор информации о требованиях клиентов и создание в организации возможностей для их выполнения.

Другим условием служит хорошее планирование и должная подготовка и переподготовка. Вопросы подготовки к обслуживанию рассмотрены в главе 10. Процесс предоставления услуг можно разделить на два этапа:

- собственно обслуживание;
- послепродажный сервис.

Какой из этапов более значимый – зависит от характера услуг.

В те критические мгновения, когда клиент оценивает работу организации, являются для нее моментами истины. Каждый из них важен для репутации организации, подвергающейся испытанию всякий раз, когда наступает момент истины.

Что нужно делать

- проанализировать свой сервис с привлечением наиболее опытных провайдеров;
- определить, что относится собственно к обслуживанию и что к послепродажному сервису;
- решить, какая отчетность требуется. Объемы отчетности следует сводить к минимуму, но, в соответствии с требованиями ИСО 9001, какие-то формы отчетности должны присутствовать.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

5 Ответственность руководства

5.1. За что отвечает руководство

Третья часть справочника посвящена рассмотрению структуры управления, необходимой для поддержания деятельности провайдеров услуг. В данной главе рассмотрены основные составляющие этой структуры и выявлены многие стандартные инструменты менеджмента, необходимые для ее поддержания, включая разработку документации и хранение отчетности.

Глава 6 справочника посвящена вопросам планирования обеспечения ресурсами, глава 7 – анализу методов контроля производственных процессов, а глава 8 – процессам постоянного улучшения.

5.2. Роль руководства в обеспечении функционирования системы управления качеством

Этот раздел посвящен тому, какую роль должно играть руководство организации в обеспечении функционирования системы менеджмента качества, как того требует пункт 5.1 ИСО 9001. В малом бизнесе к числу руководителей относятся владельцы, директора или команды руководителей. Крупными сервисными организациями руководят управляющие, работающие по найму.

Высшее руководство ответственно за:

- ориентированность предприятия на удовлетворение потребностей клиентов;
- наличие политики в области качества;
- установление целей в области качества;
- разработку, внедрение, анализ и совершенствование системы менеджмента качества.

Роль высшего руководства определяется прежде всего его заинтересованностью в наличии системы менеджмента качества, т.е. оно отражает точку зрения руководителей на то, каким способом организация должна осуществлять свою деятельность.

Руководитель сам определяет способ, которым он собирается продемонстрировать свою приверженность системе менеджмента качества. Однако при этом необходимо сделать так, чтобы устные заявления руководства были подтверждены документально. Наличие подобных документов могут потребовать аудиторы качества.

Прежде всего высшее руководство должно добиться того, чтобы сотрудники организации понимали, насколько важно максимально удовлетворять потребителей. Необходимо также продумать вопрос о том, как подтвердить приверженность организации указанным ценностям. Такими способами могут быть издание распоряжений, памятных записок, повестки дня заседаний и т.д. В числе требований, подлежащих удовлетворению, должны обязательно включаться требования законодательства и государственных органов.

Для любой компании участие руководства в управлении качеством – это главное, не подлежащее сомнениям, условие успеха. В конце концов, речь идет о выживании

компании! Особое значение имеет умение руководства прислушиваться к мнению сотрудников. Руководители должны уметь создавать и поддерживать в организации такую атмосферу, при которой сотрудники стремились бы приобрести необходимые знания об управлении качеством

Второй обязанностью руководства является выработка политики в области качества. Казалось бы, что достаточно разработать политику и довести ее до исполнителей, проследить, чтобы она правильно была ими понята и выполняется. Однако необходимым условием должна быть абсолютная искренность заявлений руководителей. Если в политике руководства присутствует некоторая доля фальши, то оно рискует утратить доверие. Высшие руководители обязаны подавать личный пример приверженности объявленной политике. Более подробно вопросы политики в области качества будут рассмотрены в разделе 5.4 справочника, а соответствующие требования содержатся в пункте 5.3 ИСО 9001.

В-третьих, руководство обязано определить цели организации в области качества. Эти вопросы будут рассмотрены в разделе 5.6 справочника, а требования в отношении установления целей в области качества содержатся в подпункте 5.4.1 ИСО 9001.

В-четвертых, руководство предприятия обязано регулярно проводить анализ работы системы менеджмента качества с тем, чтобы убедиться, что система приносит желаемые результаты. Если такие результаты отсутствуют, то требуется предпринимать какие-то действия в отношении системы менеджмента качества – либо отказаться от нее вовсе, либо перестроить ее так, чтобы она заработала эффективно. Рекомендации по проведению анализа систем менеджмента качества содержатся в разделе 8.3 справочника и в пункте 5.6 ИСО 9001.

Система менеджмента качества должна предусматривать способы, которыми руководство предприятия может подтвердить свои действия по ее совершенствованию. Эти вопросы разбираются в главе 8 справочника. Заметим также, что дополнительные требования к высшему руководству содержатся в подпункте 5.6.3 ИСО 9001 *Выходные данные анализа со стороны руководства*.

Наконец, высшее руководство обязано обеспечить ресурсы, необходимые для производства качественных товаров и услуг. Было бы самообманом считать, что качество может быть достигнуто без соответствующего ресурсного обеспечения.

С другой стороны, ни одна компания не может себе позволить ничего лишнего. Если вы не располагаете достаточными ресурсами для обеспечения качества, то это относительно просто сумеет заметить любой аудитор. Симптомы наличия избыточных ресурсов в области качества не столь заметны. В этом отношении наиболее действенным способом проверки является выяснение вопроса, удалось ли достичь заметных результатов за счет привлечения этих ресурсов. Если нет, то следует проанализировать причины. Несомненно, внешний аудитор располагает большими возможностями заметить, располагаете ли вы адекватными или избыточными ресурсами в области качества, и дать соответствующие советы.

Преданность интересам клиентов

Все работающие в сфере обслуживания должны осознавать, насколько важно удовлетворить требования потребителей. Достичь этого можно разными способами. Одним из них является выступление руководителей со специальным заявлением о политике компании в области качества. Он будет рассмотрен подробнее в разделе 5.4. При этом

руководство должно обеспечить наличие адекватных ресурсов для производства и поставки качественных товаров и услуг. Наличие таких ресурсов демонстрирует стремление руководителей не на словах, а на деле решать проблемы качества.

Руководители должны включать вопросы качества в повестки дня проводимых ими совещаний. Они должны постоянно говорить сотрудникам и клиентам о важности качества и необходимости удовлетворения требований потребителей. Они должны подтверждать эти слова практическими действиями, убеждающими в их приверженности проблемам качества. Если все перечисленные условия выполняются, то не возникнет проблем с подтверждением выполнения требований ИСО 9001 в отношении участия руководства в обеспечении качества, установленных в пункте 5.1 стандарта.

5.3. Задачи, система взглядов и ценности организации

В организации уже могут быть сформулированы ее задачи, ее система взглядов и ценностей. Если существуют документы, в которых отражены эти вопросы, то их следует проанализировать с точки зрения их соответствия политике в области качества. Если же оказалось, что такое соответствие не выдержано, то целесообразно принять решение, как его обеспечить.

Заявление о задачах организации устанавливает, ради чего она создана, каковы причины ее существования. Оно определяет природу бизнеса, в котором участвуют ее сотрудники. Это заявление обычно документально оформляется и вывешивается для всеобщего обозрения.

Система взглядов отражает представления высшего руководства компании о ее будущем. Она определяет направление развития организации. Эта система взглядов может быть оформлена документально или нет. Все зависит от того, насколько содержательна эта система.

Заявление о ценностях организации устанавливает некоторые основные принципы, которыми руководствуется компания при ведении бизнеса, и методы, которыми она при этом пользуется. Это заявление также направлено на формирование представлений о политике компании на рынке услуг. Оно служит полезной основой для установления корпоративной этики, которая обсуждается в разделе 5.5 справочника.

Задачи, система взглядов и ценности организации должны быть увязаны с ее политикой в области качества. Если устанавливающие их документы в организации отсутствуют, то их выработку следует вести в следующей последовательности: сначала должны быть сформулированы задачи, затем система взглядов и ценностей, а затем и политика в области качества. Эти документы должны естественным образом вытекать друг из друга и не содержать противоречий.

ИСО 9001 не требует обязательного наличия в организации документов, определяющих ее задачи, взгляды и ценности. Вместе с тем, они могут быть средством документального подтверждения приверженности руководства указанной системе взглядов и способствовать выработке у сотрудников организации правильных представлений о том, как они должны выполнять свои служебные обязанности.

5.4. Для чего нужна политика в области качества

Как отмечалось в начале данной главы, организации следует иметь собственную политику в области качества. Эта политика должна быть искренней. Руководители, делающие заявления, в которые они сами не верят и которым они не намерены следовать, вызывают только насмешливое отношение к себе со стороны сотрудников (и, возможно, клиентов). Поэтому политика в области качества должна озвучиваться с чрезвычайной осторожностью.

Политику в области качества можно считать важной витриной организации, которая позволяет потребителям рассмотреть, с каким предприятием они намерены иметь дело. Она способна придавать им уверенность в правильности сделанного выбора. Сотрудникам организации она помогает в общении с внешним миром, поскольку убеждает их в том, что они достойно представляют свою организацию.

Политика в области качества должна быть увязана с другими стратегическими направлениями деятельности компании такими, как задачи, система взглядов, ценности и корпоративная этика. Первые три из указанных документов были уже рассмотрены выше в разделе 5.3. Политика в области качества должна:

1. Давать четкое представление о приверженности руководства делу обеспечению качества и удовлетворению требований потребителей.
2. Соответствовать особенностям бизнеса компании.
3. Свидетельствовать о приверженности руководства системе менеджмента качества, стремлению к ее непрерывному совершенствованию.
4. Служить основой для выработки целей в области качества при выполнении каждой операции и для сотрудников всех уровней внутри организации.
5. Быть доведена до всех сотрудников организации и быть понятой ими.
6. Содержать в качестве цели соответствие требованиям ИСО 9001.
7. Быть объектом периодического анализа с тем, чтобы обеспечить ее постоянное соответствие тому бизнесу, которым занята организация.

Как сформулировать политику, отвечающую перечисленным требованиям? Один из возможных способов – написать одну-две фразы, передающих смысл перечисленных выше пунктов. Не следует забывать о необходимой осторожности, чтобы ваши обещания не выглядели несбыточными. После того, как эти фразы будут записаны, может возникнуть желание переформулировать или объединить их. При этом выяснится, что чем меньше слов, тем сложнее сформулировать свою политику, хотя чем более кратко выражена политика в области качества, тем она лучше.

Пункт 5.1 ИСО 9001 требует письменного оформления политики в области качества, и это требование присутствует в различных версиях стандарта, начиная с 1987 года. В его последней редакции оно сформулировано наиболее четко. Пункт 5.3 ИСО 9001 перечисляет пять пунктов, которые должны быть отражены в политике организации в области качества. Они также содержатся в перечне, приведенном выше.

Более детально эти пункты политики раскрываются ниже. Изменения их содержания по сравнению с предыдущими редакциями стандарта, являются минимальными, но одним из наиболее значительным можно считать усиление требований в отношении установления задач в области качества и его непрерывного совершенствования. Ныне политика в области качества должна содержать *"схему установления и пересмотра целей в области качества"*. Из этого требования вытекает необходимость периодического

пересмотра целей в области качества, а также их соответствия политике в области качества и заявлениям о функциональных задачах организации.

Существенными моментами при выработке политики в области качества служат следующие:

- политика в области качества должна быть искренней, отражать намерения руководства и быть ориентированной на интересы потребителей;
- необходимо убедиться в соответствии политики основным требованиям потребителей и законодательству в том, что она нацелена на непрерывное совершенствование качества обслуживания клиентов;
- должны быть установлены, доведены до сведения всех заинтересованных сторон и регулярно пересматриваться цели в области качества, которые должны логично вытекать из политики в области качества и обеспечивать ее реализацию;
- политика должна быть доведена до всех сотрудников и быть ими понята;
- руководство обязано регулярно пересматривать политику в области качества с тем, чтобы убедиться в ее соответствии интересам бизнеса (например, анализ со стороны руководства должен проводиться один раз в год, см. пункт 5.6).

Аналогичный перечень требований содержится в пункте 5.3 стандарта ИСО 9001, так что его можно считать обязательным.

5.5. Кодекс корпоративной этики

Наличие кодекса корпоративной этики имеет важное значение для организации, работающей в сфере услуг. Этот кодекс устанавливает свод правил, которым обязана следовать предоставляющая услуги компания. Он также должен быть увязан с задачами, системой взглядов, ценностями и политикой организации в области качества. Кодекс должен представлять собой набор простых заявлений, которые сотрудники компании способны легко усвоить и легко выполнить. В рамках системы менеджмента, построенной на "компетентном подходе", может показаться, что отсутствие детальных методик ведет к господству хаоса. Необходимо, чтобы этический кодекс содержал ясные указания относительно того, как принимать решения, благодаря которым становится возможным устанавливать задачи и управлять их реализацией.

Можно надеяться, что принятие во внимание указанных факторов, заставит читателя согласиться с важностью наличия этического кодекса. Однако ИСО 9001 не настаивает на его создании.

5.6. Цели

Установление целей

Подпункт 5.4.1 ИСО 9001 требует "*чтобы цели в области качества были установлены для соответствующих подразделений и на соответствующих уровнях организации*". Под "*функцией*" при этом понимают отдельное действие, связанное с производством товара или предоставлением услуги, которое влияет на их конечные характеристики. Например, функция "закупки" должна обеспечивать выбор товаров и услуг, которые по своему качеству и экономическим параметрам удовлетворяют требованиям организации. Цель для данной функции должна быть сформулирована таким образом,

чтобы она отражала данную функцию и чтобы была возможна проверить ее достижение (заметим, что цель для этой функции является зеркальным отражением целей организации в отношении ее потребителей).

Установление целей для производственных процессов

В ИСО 9001 отсутствуют специальные требования в отношении документального оформления подобных целей, но существует немало практических соображений, оправдывающих их постановку. В большинстве организаций такие цели в том или ином виде обозначены, но в современных условиях этого может оказаться недостаточно.

Например, не отраженные в документах цели могут со временем быть извращены или интерпретироваться разными людьми по-разному. Сложно также оценить степень достижения целей, если сами эти цели не документированы.

Например, перед службой заказов по телефону может быть поставлена задача: реагировать на каждый заказ не позднее чем в течение двух рабочих дней. Подобное реагирование может включать информирование потребителя в указанный срок об отсутствии требуемого товара на складе. Если цель поставлена устно, тот, кто ее поставил, может забыть сказать о том, что информирование заказчика об отсутствии товара на складе также входит в задачу исполнителя заказа.

Стоящие перед организацией цели должны постоянно совершенствоваться. Многие компании считают выгодным ставить перед собой очень сложные в достижении цели. Но при этом существует опасность того, что эти цели не будут достигнуты, поскольку провайдеры услуг могут утратить мотивацию, зная о недостижимости поставленных перед ними целей.

Постановка целей имеет смысл только в том случае, если их достижение можно проверить. Эти цели должны соответствовать политике компании в области качества. В хорошо отлаженной системе качества, каждая цель должна быть измеримым компонентом политики в области качества так, что совокупность всех целей составляет всю политику в целом. В этом случае становится возможным определить, насколько ваша деятельность соответствует принятой вами политике в области качества и насколько эта политика способствовала улучшению качества услуг. Возможно, это звучит несколько идеалистично, но такая цель заслуживает того, чтобы стремиться к ее достижению.

Выявление функций, заслуживающих внимания

Выполнение каких функций является задачей компании? И как разбить всю ее деятельность на отдельные функции? Поскольку не существует двух одинаковых компаний, ответы на эти вопросы могут различаться от одной организации к другой. Вместе с тем могут быть установлены некоторые базовые принципы для решения поставленной задачи. Лучший подход заключается в стремлении обозначить все функции компании, поскольку в этом случае в ней не будет групп сотрудников, деятельность которых придется оценивать по разным стандартам.

Одним из возможных способов выявления функций может быть рассмотрение каждого подразделения компании в качестве отдельной, самостоятельной функции. Такой подход кажется логичным, поскольку он знаком каждому, но может оказаться не лучшим из возможных.

В разделе 6.4 справочника рассмотрены взаимосвязи между подразделениями и способы построения диаграмм их взаимодействия. Там показано, что лучшие результаты при выявлении таких взаимосвязей, вероятно, получаются, если анализировать

предоставление услуг поэтапно. Очевидно, что более четкую систему менеджмента качества можно построить в том случае, если выявленные функции организации будут совпадать с теми, что определены при построении схемы взаимодействия ее подразделений. (Того же требует ИСО 9001, см. пункт 4.16)

Четко установите достижение каких целей должны обеспечивать отдельные производственные процессы

ИСО 9001 (подпункт 5.4.1) требует установить цели для *"соответствующих подразделений и на соответствующих уровнях организации"*. Эти цели должны быть измеримыми, для чего требуется выбрать ключевые индикаторы эффективности для каждой функции (КРІ). Для достижения хороших результатов важно убедиться в том, что цели были выбраны правильно, а выбранные КРІ – соответствуют тем функциям, для которых они предназначены.

Поставленные цели не просто обозначают границы, в которых должны действовать организации сферы услуг, но и содержат важную информацию, которую опытные провайдеры используют в повседневной работе. Очевидно, что руководство компании должно сформулировать эти цели в письменной форме. В противном случае они могут оказаться не соответствующими пожеланиям руководителей, задачам, системе взглядов, ценностям и политике компании в области качества (этот вопрос будет снова поднят в главе 7).

В рамках каждой функции следует учитывать уровни их выполнения. Может оказаться необходимым установить общую цель для отдельной функции, а затем – разбить ее на промежуточные цели для каждой составляющей этой функции. Например, функция закупок может быть подразделена на выбор поставщиков, размещение заказов и внутренний контроль закупленных товаров и услуг. Промежуточные цели должны в совокупности образовывать общую цель. Если это обеспечено, то значительно облегчается составление и понимание общей отчетности о работе подразделений компании.

Все функции внутри компании, влияющие на качество товаров или услуг, должны иметь собственные цели в области качества. Необходимо учитывать возможность распространения этого подхода и на все остальные функции организации, поскольку измеримые цели, устанавливаемые с помощью КРІ, характеризующих основные аспекты эффективности компании, вероятно, очень скоро станут главным средством управления ею.

Например, организация может ставить перед собой следующие цели в части закупок (в скобках приведены количественные характеристики для каждой цели):

- Всегда располагать тройным нормативным запасом нестандартных элементов (процент времени, в течение которого имеется тройной запас).
- По возможности стремиться устанавливать партнерские отношения с доверенными поставщиками, чтобы обеспечить лучшие коммуникации между звеньями цепи поставок (процент поставщиков, являющихся партнерами).
- Допускать не более одной ошибки или неопределенности на 1000 оформленных закупочных документов (число ошибок на 1000 размещенных заказов).
- Отсутствие ошибок персонала в процессе внутреннего контроля закупленных изделий (число ошибок при проверках на входном контроле в месяц).

Перечисленные четыре цели могут рассматриваться как промежуточные цели для четырех составляющих процесса закупок. С их помощью можно установить обобщен-

ную оценку всего процесса или установить способы выявления трендов или оценки проведенных усовершенствований. При этом не отменяется необходимость всеобъемлющей отчетности, включающей количество заказов, перечень поставщиков, оценки их эффективности и статистику тех показателей, которые предложены выше, или иных, им подобных.

5.7. Создание системы менеджмента качества, отвечающей поставленным целям

Наличие системы менеджмента качества демонстрирует способность организации предоставлять потребителям требуемые услуги. Поэтому главное предназначение настоящего справочника в том, чтобы способствовать лучшему течению бизнеса. Организация также должна уметь продемонстрировать свою способность соответствовать требованиям, предъявляемым к ней национальным или международным законодательством.

Не меньшее значение имеет также реальная ориентированность системы менеджмента качества на удовлетворение потребителей. Эта ориентированность достигается путем непрерывного совершенствования деятельности компании и использования методик "защитенности от дурака", предупреждающих неверные действия исполнителей.

Непрерывное совершенствование компании вовсе не означает внедрения изменений ради простого стремления к переменам. Под совершенствованием подразумевается не только разрешение проблем по мере их возникновения, но также и непрерывный поиск путей к улучшению деятельности и внедрение усовершенствований по мере появления необходимых для этого ресурсов и возможностей.

Для обеспечения соответствия производственных процессов требованиям нового издания стандарта нет необходимости в их полной перестройке. Большинство этих требований, как станет очевидным при изучении стандарта, отвечают здравому смыслу и направлены на улучшение деятельности компании. Если стандарт в какой-то своей части окажется противоречащим сложившейся коммерческой практике компании, то следует воздержаться от пересмотра интерпретации стандарта до внедрения необходимых изменений в существующие рабочие методики.

5.8. Руководство по качеству

Описание системы менеджмента качества

Некоторые сотрудники организаций, взявших на вооружение ИСО 9001, считают руководства по качеству бесполезными документами. Если оказывается, что они правы, то это означает лишь то, что соответствующие руководства просто плохо написаны. Руководство по качеству может иметь разное предназначение.

- **Потребители**, вероятно, пожелают оценить правильность своего выбора до того, как вступить с организацией в долговременные партнерские отношения. Правдивое руководство по качеству способно помочь им принять подобное решение.

- **Работники**, особенно вновь принятые или потенциальные, могут пожелать больше узнать о производимых компанией товарах и услугах. Руководство по качеству дает им общее представление о целях компании и применяемых ею методиках. Соответ-

ственно, оно полезно и в качестве документа, вводящего вновь принятых сотрудников в курс дела.

- **Правительственные органы** могут почерпнуть в руководстве по качеству необходимую информацию о компании, или для предварительной оценки компании перед привлечением ее к тендерам.

- **Поставщики** могут счесть руководство полезным для того, чтобы лучше разобраться в характере деятельности вашей компании и для выбора путей лучшего ее обслуживания (если у них возникают какие-либо сомнения). Это особенно важно в тех случаях, когда желательны партнерские отношения с поставщиками. Лучше понимая характер вашей компании, поставщики оказываются способными предложить товар, более соответствующий вашим нуждам, как по качеству, так и по экономическим параметрам.

- **Органам сертификации и регистрации** руководство требуется для лучшего понимания деятельности компании с тем, чтобы они смогли наилучшим образом провести ее аудит, оценку, сертификацию или регистрацию.

- **Акционеры** и потенциальные покупатели или инвесторы компании могут пожелать более глубоко оценить деятельность компании. Для этого одних только годовых отчетов может оказаться недостаточно, поскольку последние обычно дают приукрашенную картину, предназначенную для публики. Руководство по качеству, более правдиво описывающее состояние бизнеса компании, может оказаться более полезным для этих целей.

- **Конкуренты** также весьма заинтересованы в получении копии руководства, каким бы оно ни было. Поэтому следует стремиться к тому, чтобы оно не содержало секретных сведений. В Руководстве могут быть охарактеризованы политика и цели организации, дано общее описание ее деятельности, но конкретные способы ведения дел должны содержаться во внутренних методиках, рабочих инструкциях, а также в головах сотрудников.

Хотя стандарт не требует учета всех перечисленных выше факторов при составлении руководства по качеству, тем не менее, принимая окончательное решение о его форме, способах представления и распространения, необходимо учитывать также и другие возможные способы применения Руководства, включая его использование в качестве инструмента маркетинга.

Стандарт требует, чтобы руководство по качеству описывало систему менеджмента качества и взаимосвязи между процессами обеспечения качества (см. подпункт 4.2.2). Руководство должно непосредственно включать в себя или содержать ссылки на применяемые в системе методики. Последние могут оформляться в виде отдельных документов, и по некоторым причинам, указанным выше (например, в связи с конкуренцией и доступностью Руководств по качеству для широкой публики), такой способ оформления методик представляется предпочтительным. По желанию разработчика Руководство по качеству может быть объединено с методиками и другой документацией по качеству в одном документе. Если же система менеджмента качества на предприятии требует создания методик 3, 4 и 5 (см. раздел 1.8 справочника), то они могут быть изданы в качестве приложений к Руководству по качеству.

Руководство по качеству может существовать исключительно в электронной форме, и это очень удобно для управления им, но это допустимо только в том случае,

когда все сотрудники организации имеют доступ к компьютерам. В отпечатанном виде листы руководства должны быть помещены в папку-скоросшиватель с тем, чтобы они могли быть при необходимости легко заменены. Каждый лист должен иметь идентификатор и порядковый номер с тем, чтобы обеспечить пользование полным руководством в самой последней редакции (см. раздел 5.11).

5.9. Составление остальных документов, требующихся в системе менеджмента качества

Количество документации, требующейся для системы менеджмента качества, помимо перечисленных выше документов, зависит от применяемого подхода к ее созданию.

В дополнение к руководству по качеству, описанному в разделе 5.8, может потребоваться специальным документом установить распределение ответственности и полномочий (см. разделы 6.4 и 6.5 справочника). ИСО 9001 требует создания только шести документированных методик, охватывающих такие вопросы, как управление документацией, отчетность, аудит, несоответствия, корректирующие и предупредительные действия. Остальные стороны системы менеджмента качества также нуждаются в документальном оформлении. При этом уровень детализации соответствующих документов определяется подходом, избранным для построения системы.

Если решено использовать детально разработанные методики, то эти методики или иные документы, описывающие ход всех процессов управления качеством, должны быть составлены в письменном виде. Методики должны устанавливать кто, что, когда, где и как делает. Желательно также, чтобы в методиках указывалось, зачем нужно то или иное действие, поскольку это помогает исполнителям лучше понимать предъявляемые к ним жесткие требования. Зачастую методики содержат маршрутные карты соответствующих процессов (см. приложение А). Вероятно, в дополнение к методикам должны существовать детальные рабочие инструкции, указывающие в том числе, последовательность выполнения операций. Включаемые в методики формы отчетов и контрольные листы способствуют правильному ведению отчетности.

Даже при использовании "компетентного подхода" могут потребоваться документы, устанавливающие цели, формы отчетов и контрольные листы, а также документы, устанавливающие цели для каждой функции и отчетность для большинства из них. Требования ИСО 9001 могут быть также выполнены, если цели для каждой функции указаны в верхних частях всех контрольных листов. Очевидно, что для реализации данного подхода, весь персонал компании должен пройти соответствующее обучение. В этом случае уровень его компетенции должен быть проверен и документально подтвержден.

Общие требования к документации установлены в пункте 4.2 ИСО 9001.

5.10. Управление документацией

Как избежать использования устаревших инструкций

В прошлом управление документацией представляло одну из самых крупных проблем для предприятий, внедряющих системы менеджмента качества. Статистика показывает, что более половины всех несоответствий, выявляемых в продукции и услугах

по всему миру, обусловлено несовершенством систем управления документацией! Поэтому крайне важно правильно решить эту задачу.

Все документы до их внедрения или изменения должны быть проверены и утверждены. Необходим механизм подтверждения проверки каждого документа. Таким механизмом может быть наличие подписи на странице, на которой приведено содержание документа. Может применяться также штамп на файле с документом. Отчет о проверке документации может составляться и в виде отдельного документа. В электронной системе свидетельством того, что документ проверен может служить наличие открытого доступа к нему через местную компьютерную сеть.

Необходимо также знать, где находятся копии проверяемого документа с тем, чтобы все изменения были внесены в его одновременно, т.е. должен существовать регистр документов. Ответственные за документацию сотрудники должны контролировать текущее состояние каждой копии документа с тем, чтобы быть уверенным в том, что повсеместно применяются действующие в настоящее время его версии. Действующие документы должны находиться на рабочих местах, а не храниться на книжных полках у руководителей.

Устаревшие документы следует удалить с рабочих мест. Если же возникает потребность сохранения устаревших версий документов, то они должны быть четко помечены соответствующим образом. Поскольку содержание большого числа копий документов требует значительных затрат времени и сил, их количество следует ограничивать обоснованным минимумом.

ИСО 9001 (подпункт 4.2.3) требует создания "*документированной процедуры*", устанавливающих правила управления документацией, включая политику в области качества, руководство по качеству, методики, формы отчетов, другие документы по качеству и рабочие инструкции. В сфере услуг возможно наличие документов, связанных с обслуживанием клиентов и требующих быстрого изменения, например, меню в ресторане, меняющееся ежедневно, или план экскурсий на текущий день. Эти документы иногда принято называть *планами качества*. Они также требуют правильного управления ими, без которого, рано или поздно, в обращении может оказаться неверный документ.

По мере все более широкого распространения компьютеров возникает возможность ведения большей части документации, относящейся к системе менеджмента качества, в электронной форме. Благодаря этому задача управления документацией значительно упрощается. Даже в том случае, когда удается пользоваться только электронными копиями документов, современные текстовые редакторы позволяют сохранять данные о внесенных изменениях в заголовок и сам текст. И это гораздо лучше, чем менять документы вручную, поскольку при таком способе изменений возможны оплошности и ошибки.

В системе управления документацией должна быть предусмотрена возможность для персонала вносить свои предложения по совершенствованию действующих процессов, включая систему менеджмента качества.

В п. 4.2.3 ИСО 9001 установлены требования по управлению документацией, относящейся к системе менеджмента качества. Особым видом документов являются отчеты, которым посвящен раздел 5.11 справочника. Если большинство документов могут изменяться с тем, чтобы их содержание соответствовало современным требованиям, то

отчеты изменению не подлежат. В противном случае они теряют свою ценность в качестве документальных свидетельств того, что происходило в прошлом.

5.11. Правильное хранение отчетов

Необходимо тщательно сохранять информацию о своих действиях

Если остальные виды документации требуют постоянной работы с ними, то отчеты должны просто тщательно храниться. Действительно, отчеты – особый вид документов, в которых отражены данные о том, что происходило в прошлом. Необходимо создать систему регистрации отчетов с указанием того, где или у кого они хранятся, с тем, чтобы нужный отчет был легко истребован. В отличие от других видов документации, требующей регулярного обновления, отчеты обычно не должны пересматриваться. Применительно к отчетам задачей номер один является их идентификация, правильное распределение по файлам и обеспечение быстрого доступа к ним, когда в этом возникает потребность. Должны быть также установлены правила архивирования, сроки хранения и правила уничтожения отчетов. Следует предусмотреть средства, обеспечивающие сохранность отчетов в течение установленного срока и предупреждающие их повреждение и износ.

Сроки хранения отчетов устанавливает каждое предприятие по собственному усмотрению. Может быть установлено правило, согласно которому отчеты могут находиться на руках в течение двух-трех лет, после чего они сдаются еще на несколько лет в архив. Обычно сроки хранения документации устанавливаются законодательным путем. ИСО 9001 (подпункт 4.2.4) требует, чтобы были установлены способы уничтожения отчетов. Для этого может оказаться достаточной фраза: "Отчеты уничтожаются путем измельчения или иным, подходящим для этой цели, способом".

Отчеты могут представлять собой компьютерные файлы. В этом случае должна быть разработана процедура, гарантирующая регулярное, скажем, ежедневное, дублирование файлов с сохранением одной копии каждого файла вне сайта. Может быть также предусмотрено ежемесячное копирование всех файлов для долговременного хранения. В этом случае всегда сохраняется возможность обратиться к копиям нужного месяца, когда в этом возникнет необходимость (например, в случае заражения системы компьютерными вирусами или для представления доказательств правоохранительным органам). Необходимо обеспечить возможность пользования отчетами, если не сохранилась программа, применявшаяся для их создания. Сейчас многие компании, торгующие программными средствами, не гарантируют того, что последние версии программ способны точно считывать данные, созданные много лет назад ранними версиями этих программ.

Перечисленные выше требования к отчетам содержатся в подпункт 4.2.4 ИСО 9001.

5.12. Резюме

Резюме к главе 5

Система менеджмента качества должна отвечать стратегическим целям и задачам предприятия.

Политика в области качества должна соответствовать задачам, системе взглядов и ценностей организации.

В сфере услуг должен существовать кодекс корпоративной этики, регулирующий поведение провайдеров услуг.

Должна быть установлена совокупность целей для всех функций и уровней предприятия.

Предприятие само устанавливает собственные функции. Органы по сертификации или регистрации, не могут вмешиваться в решение этих вопросов.

Основу любой системы менеджмента качества составляет комплект документов, описывающих саму систему и указывающих сотрудникам, что им надлежит делать.

Указанные документы должны быть объектом управления. В противном случае будет полностью утрачена управляемость предприятием.

Управление документацией включает ее анализ, утверждение, официальное издание, распределение копий и возможность безопасного внесения изменений в документы.

На предприятии должна существовать правильная отчетность, причем сами отчеты также должны быть объектом управления.

Контроль за отчетами включает в себя правильное использование методов и порядка составления файлов, способов и мест их хранения, соблюдение сроков хранения файлов и правил их уничтожения.

Что нужно делать

- Разработать задачи, систему взглядов и ценностей предприятия, если таковые отсутствуют;
- Сформулировать основные положения политики в области качества;
- Составить кодекс корпоративной этики;
- Определить задачи для каждой функции и, по возможности, для каждого уровня предприятия;
- Составить схему организации, если она до сих пор отсутствовала;
- Разработать методику управления документацией (обращаем внимание на то, что ИСО 9001 требует наличия документированной методики по данному вопросу). Рекомендуется единый стиль оформления документов с тем, чтобы они все имели одинаковый внешний вид;
- Составить методику управления отчетами или контролировать отчеты в рамках осуществления контроля за всеми документами в целом;
- Быть готовым к составлению дополнительного числа документов, если на предприятии применяется подход к созданию системы менеджмента качества, основанный на детальных методиках;
- Быть готовым к обучению сотрудников, оценке и документальному подтверждению их компетенции, если применен "компетентный подход". (Допускается совместное использование обоих подходов);
- Разработать формы отчетности и контрольные листы.

6 Планирование и ресурсы

6.1. Планирование

Для организации, работающей в сфере услуг, нет ничего важнее планирования! Если она не готова заранее учитывать особенности клиентов и предвидеть их потребности, то никогда не сможет предоставлять услуги удовлетворительного качества!

В справочнике вопросы планирования рассмотрены на трех уровнях:

1. на стратегическом, т.е. на уровне системы менеджмента качества;
2. на оперативном, т.е. на уровне предоставления отдельной услуги;
3. на аналитическом, т.е. на уровне накопления и углубления знаний о состоянии дел.

Планирование на первом из перечисленных уровней далее будет именоваться *"стратегическим планированием качества"* с тем, чтобы подчеркнуть, что речь идет об объектах планирования, имеющих стратегическое значение для организации, определяющих деятельность всей организации в целом. Планы второго уровня, являющиеся обычным средством документального оформления планирования качества на оперативном уровне, будут обозначаться термином *"планы качества"*.

Пункт 6.1 ИСО 9001 требует *"определить и обеспечить"* необходимые ресурсы для функционирования системы менеджмента качества. Таким образом, предприятие должно располагать ресурсами, необходимыми для внедрения и поддержания системы менеджмента качества. Оно должно располагать также достаточными ресурсами для совершенствования этой системы. Необходимо также убедиться в достаточности имеющихся ресурсов *"для обеспечения удовлетворенности потребителей"*.

Стандарт, выдвигая требования в отношении планирования, ничего не говорит о том, как они должны быть выполнены. Это зависит от характера бизнеса, которым занимается предприятие. Выделение трех, приведенных выше, уровней планирования, и приводимые ниже рассуждения позволят направить данную работу в правильном направлении.

Стратегическое планирование качества

Стратегическое планирование качества должно охватывать всю систему менеджмента качества. Его начинают с анализа того, чего желает достичь предприятие. Такой анализ возможен только при личном участии высших руководителей. При этом следует получить ответы на следующие вопросы.

- Нужна ли предприятию система менеджмента качества?
- Если она нужна, то в каком виде?
- Как она может быть использована в качестве движущей силы для развития бизнеса?
- Как использовать систему для создания на предприятии командного духа и обеспечить участие всего персонала в ее создании?
- Существуют ли стандарт или модель, которые могут быть приняты за основу?
- Если принято решение о разработке системы в соответствии со стандартом, то как потом, после создания такой системы, оценить, насколько она отвечает требованиям стандарта?
- Какие ресурсы требуются?
- Где найти эти ресурсы?
- Каковы сроки создания системы?
- Какие ключевые индикаторы эффективности должны использоваться и отслеживаться?

Получив ответы на эти вопросы и заручившись поддержкой и участием всех сотрудников, необходимо выработать схему системы в качестве надежной основы для ее создания. При этом потребуются разработать или пересмотреть основные положения о задачах организации, ее систему взглядов и ключевых ценностей, кодекс корпоративной этики, как было описано в главе 5 справочника.

В дополнение к этому необходимо разработать политику в области качества и определить задачи, стоящие перед каждой функцией или процессом, необходимым для предоставления услуг или для поддержки этого процесса. Деятельность большей части подразделений предприятия должна регулироваться этими документами. Недаром было сказано, что "каждый сотрудник предприятия должен обслуживать своего клиента или обслуживать того, кто этим занимается".

Наибольшие усилия требуются в самом начале, когда происходят разработка и документальное оформление системы менеджмента качества. После того, как система разработана и полностью внедрена, процесс ее повседневной эксплуатации становится относительно несложным.

В организации, обладающей развитой системой менеджмента качества, планирование качества сводится к планированию тех изменений, в которых возникает потребность. Это происходит в тех случаях, когда высшее руководство ощущает необходимость реструктурировать предприятие, когда происходят изменения в характере бизнеса или когда требуется обновление системы, например, с целью приведения ее в соответствие с новой версией стандарта, на котором она базируется.

Вопросы стратегического планирования должны рассматриваться в ходе анализа системы управления (см. раздел 8.3). Например, по результатам анализа может потребоваться еще раз определить, рассмотреть или заново пересмотреть политику и цели в области качества.

Планирование, связанное с разработкой системы менеджмента качества, подразумевает в том числе анализ применяемых процессов и принятие решений в отношении способов их документирования. Если на предприятии применен подход, основанный на детальных методиках, то конечными результатами планирования будут разработанные методики, рабочие документы, формы отчетов, описания работ и перечни данных, подлежащих использованию.

Если планируется использовать "компетентный подход", то по результатам процесса планирования мы должны знать, каков должен быть уровень компетентности персонала, какая необходима переподготовка, данные о компетентности работников. Возможно, также потребуются составить описание работ, формы отчетности, контрольные листы. Все это должно быть документально оформлено.

Подпункт 5.4.2 ИСО 9001 относится к стратегическому планированию качества. Отметим, что стандарт требует участия в этих действиях со стороны высших руководителей, что неудивительно. В первом параграфе этого пункта говорится о том, что планирование должно предусматривать выполнение всех требований к системе менеджмента качества в целом, содержащихся в пункте 4.1. Назначение настоящего справочника состоит в том, чтобы помочь читателям выполнить эти общие требования. Второй параграф требует поддерживать систему менеджмента качества в работоспособном состоянии, планируя и внося в нее необходимые изменения.

Изменения системы менеджмента качества могут быть следствием перехода предприятия на производство новых товаров и услуг, производимых предприятием, или направлены на ее совершенствование. Важно обеспечить, чтобы процесс планирования был способен учитывать указанные изменения. В случае любых перемен в деятельности предприятия необходимо планировать работу так, чтобы не пострадало качество предоставляемых услуг. Это требование не является новым – оно присутствовало и в редакции стандарта 1994 года.

Действительно новым является требование, чтобы любые изменения на предприятии не сопровождались снижением качества услуг в процессе их внедрения. Это требование является суровым, но справедливым! Если предприятие страдает от своего несовершенства и требует реорганизации, то она должна быть проведена так, чтобы не повлиять на качество предоставляемых им услуг. Если предприятие не позаботится о своих клиентах в процессе своего самоусовершенствования, то оно рискует потерять их или даже утратить весь бизнес.

Приведенная в стандарте модель служит хорошим примером того, как должно осуществляться непрерывное совершенствование предприятия. Она требует наличия обратных связей, дающих информацию о производственном процессе и его результатах и обеспечивающих прохождение информации от потребителей. Полученные данные затем должны быть использованы для повышения эффективности процессов. Более подробно эта модель будет рассмотрена в главе 8 справочника.

Стратегическое планирование должно охватывать и другие аспекты, например, обеспечение ресурсами и подготовку персонала, но эти вопросы будут рассмотрены в последующих разделах настоящей главы.

Предоставление некоторых услуг связано с реализацией крупных проектов. В этом случае особое внимание должно быть уделено планированию проекта. Рекомендации в этом отношении содержатся в следующем разделе.

Планы качества

Второй уровень планирования – оперативный, нередко называют составлением "планов качества". В этих планах основное внимание уделяется процессам изготовления продукции или предоставления услуг с точки зрения обеспечения их качества. Они должны также предусматривать обеспечение ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуги.

Концепция планирования качества не является новой и давно уже применяется во всем мире. Единственно новым служит требование стандарта о том, что каждая услуга, какой бы простой она ни была, должна иметь свой план качества. Задача планирования заключается в определении необходимых ресурсов и установлении способов предоставления услуг. В некоторых случаях уместно включение в план качества плана контроля и испытаний (ИТР).

Для того чтобы проиллюстрировать сущность подобного планирования, рассмотрим самый тривиальный пример – банкомат. Банку требуется, чтобы перед закрытием в пятницу вечером банкомат был полон, тогда вероятность возникновения необходимости в его пополнении банкнотами в течение выходных будет невелика. Этот, очень простой план качества может быть дополнен созданием системы пополнения банкомата в течение выходных дней по мере необходимости.

Планы качества должны учитывать и охватывать следующие аспекты:

- Обеспечение ресурсами.
- Распределение обязанностей между персоналом.
- Любые особые требования, касающиеся подготовки, квалификации и компетентности персонала.
- Требуемые производственные мощности.
- Требуемые сырье и материалы.
- Планы контроля и испытаний, включая правила приемки продукции.
- Потребность в любых специальных измерительных средствах или методах измерений параметров.
- Потребность в любом новом оборудовании.
- Необходимость любых изменений производственных процессов.
- Потребность в особых формах документов.
- Требования по сохранению отчетов.

Целью подобного планирования должно быть обеспечение правильного изготовления продукции или успешного предоставления услуг, удовлетворяющих клиентов. Детализированные планы обеспечения качества продукции или услуг должны быть увязаны с общим планированием системы менеджмента качества.

Планы качества должны быть максимально простыми. Например, в ресторане может иметься доска, на которой мелом будут написаны названия дежурных блюд на этот день или любая другая полезная информация, например, напоминание о том, что сегодня компания гостей празднует день рождения одного из клиентов.

Планы качества обычно предусматривают удовлетворение требований индивидуальных потребителей, но могут также охватывать и группу клиентов. Задача планирования состоит в том, чтобы установить порядок оказания индивидуальных услуг. План должен отвечать на вопрос, что и как нужно сделать, чтобы предоставить данную, конкретную услугу.

Чтобы лучше понять назначение планов качества, следует рассматривать их в качестве средства "тонкой настройки" системы менеджмента качества ради выполнения специфических требований определенного клиента. Такая настройка не затрагивает общую концепцию сервиса, но придает ей черты, устраивающие определенного клиента. В такой настройке заключено существо планирования качества на данном уровне.

Вопросы оперативного планирования охватывают требования ИСО 9001, установленные в пункте 7.1, а в примечании 1 к этому пункту упоминается об относительно распространенной практике обозначать план обслуживания конкретного потребителя термином "*план качества*". Но независимо от того, как называть эти планы, сама концепция их применения является удачной. Примечание 2 к этому пункту связывает обсуждаемую концепцию планирования управления качеством с проектированием продукции или услуг. Очевидно, что оба процесса должны быть взаимосвязаны и что это примечание несет в себе важный смысл. Вопросы проектирования продукции и услуг рассмотрены в главе 9 справочника.

На стадии стратегического планирования (см. начало данной главы) должна быть разработана стандартная процедура деятельности предприятия. На этой стадии должны быть письменно зафиксированы способы функционирования предприятия. Эти способы отражаются в методиках, которых может и не быть, если применяют "компетентный подход", в пользу которого выступает настоящий справочник. Планы качества имеют

дело с отступлениями от нормального протекания производственных процессов. Подобные исключения могут возникать независимо от применяемого подхода к построению системы менеджмента качества.

Любые отклонения от обычного хода производственных процессов ради удовлетворения особых требований потребителя также должны быть спланированы. Лучшим способом для этого может быть создание простого документа, в котором в одной-двух фразах или более подробно описаны особенности требований данного конкретного потребителя.

Подобное сочетание общих подходов с вариациями для удовлетворения специфических требований потребителя является очень мощным инструментом, который нельзя недооценивать. Технология обычного производственного процесса вооружает провайдера услуг или оператора общим подходом к решению данной задачи, а возможные отклонения, описываемые в плане качества, позволяют им удовлетворять специфические требования потребителя. Этот документ можно даже называть не "планом качества", а например, требованиями или фантазиями клиента.

В случае "компетентного подхода" планы качества могут не оформляться в виде документа. Тем не менее провайдеры услуг должны быть обучены общим принципам работы, которые они могут использовать при обслуживании клиентов, учитывая при этом вопрос особенности того или иного клиента.

Аналитическое планирование

Третий тип планирования называется аналитическим. Возможно, читателю уже приходилось порой им заниматься, но, вероятно, он не рассматривал эту работу как функцию планирования.

В начале данной главы уже говорилось о том, что система менеджмента качества должна быть движущей силой развития предприятия. Для достижения этой цели необходимо составить перспективный план сбора и анализа информации в рамках системы менеджмента качества и использования этих данных для развития и совершенствования деятельности предприятия (см. модель PDCA в разделе 1.5). Важность применения подобной информации невозможно переоценить.

Необходимо иметь план извлечения как можно большего количества полезной информации из отчетов о качестве. Особенно важна информация, касающаяся ключевых индикаторов эффективности (KPI) или других подобных параметров. Отчеты о качестве могут содержать также много иной полезной информации о параметрах деятельности предприятия.

В результате анализа этих данных руководство должно иметь ясную картину того, что происходит в организации. Выявление хороших индикаторов состояния компании представляет непростую задачу, но их поиск стоит затраченных усилий. При этом главной целью является извлечение новых знаний из полученных данных.

Аналитическое планирование также требует собирать и использовать информацию, излагаемую в виде рассказов о событиях, на которые нет статистических данных. Об этом будет более подробно сказано при описании процесса непрерывного совершенствования в главе 8.

6.2. Ресурсы

Убедитесь в наличии всего необходимого для достижения требуемого качества

Для обеспечения качественного обслуживания всех клиентов необходимы соответствующие ресурсы. Обеспечение ресурсами представляет собой другой аспект стратегического планирования качества. К ресурсам относят персонал, материалы, энергию, оборудование, используемые методы, окружающую среду и время. Для определения количества ресурсов, необходимых для эффективного ведения бизнеса, требуются определенные навыки. Успешность деятельности предприятия в определенной степени зависит от этого умения. Очевидно, что избыточное привлечение ресурсов ведет к лишним расходам, а их недостаток означает, что каким-то сторонам деятельности предприятия будет нанесен ущерб. В любом случае пострадает качество, даже в том случае, если есть время на то, чтобы сгладить острые углы или устранить пробуксовку.

ИСО 9001 не содержит четких требований о недопустимости отсутствия достаточных ресурсов. В пункте 6.1 говорится только о том, что необходимо располагать достаточными ресурсами для совершенствования системы менеджмента качества и повышения уровня удовлетворенности потребителей.

Наличие достаточного оснащения для торговли

Необходимо определить, какая инфраструктура необходима для достижения соответствия товаров или услуг установленным требованиям, что надо сделать, чтобы создать ее и поддерживать ее функционирование. Если предприятие работает хорошо, то вероятнее всего оно уже располагает указанными физическими ресурсами, в число которых входят рабочие места со своей инфраструктурой, производственные площади, оборудование, вычислительная техника и программные средства, службы обеспечения. Желательно располагать некоторыми документальными подтверждениями выполнения перечисленных требований, как того требует пункт 6.3 ИСО 9001.

Создание условий для достижения требуемого качества

Необходимо проанализировать условия работы персонала служб обеспечения, чтобы убедиться в их способности оказывать необходимую поддержку провайдером услуг. Для проведения подобного анализа необходимо решить, какие инфраструктура и условия работы требуются для создания товаров и услуг. Они должны охватывать как человеческий, так и физические факторы. Если предприятие до настоящего времени работало успешно при существующих условиях и обеспечивало нужное качество, то, возможно, ничего не потребуется менять. Одно дело, когда мы говорим, что хорошо было бы что-то иметь, другое, когда это что-то иметь совершенно необходимо. Это разные вещи и не следует путать одно с другим.

Требования ИСО 9001 к указанной инфраструктуре изложены в пункте 6.3. Там записано, что следует определить, какая инфраструктура требуется предприятию для достижения должного качества, а затем создать ее и поддерживать. Пункт 6.4 также предлагает рассмотреть условия работы с точки зрения их достаточности для обеспечения необходимого качества товаров или услуг.

Например, ресторан нуждается в кухне для правильного приготовления пищи, в посудомойке, в инфраструктуре для хранения продуктов. На кухне должны быть соответствующие покрытия полов и стен, она должна хорошо вентилироваться или иметь систему кондиционирования воздуха. Персонал, занятый обслуживанием клиентов,

должен располагать горячими шкафами или аналогичными устройствами для временного хранения пищи, не дающими ей остыть до подачи клиентам.

6.3. Обучение и компетентность персонала

Распределение обязанностей между работниками. Кто и чем должен заниматься и обладает ли он достаточной для этого компетентностью

Одним из способов распределения обязанностей между работниками является проверка их компетентности для решения стоящих перед организацией задач. Необходимо убедиться в том, что сотрудники предприятия обладают достаточной подготовкой и компетентностью для выполнения поручаемых им обязанностей. При оценке компетентности необходимо учитывать уровень образования, его соответствие порученной работе, степень подготовленности сотрудника, его квалификацию и опыт.

Эта проблема поднимается в пункте 6.2 ИСО 9001 *Человеческие ресурсы*, который требует вначале установить уровень компетентности, требуемый для работы, а затем добиться того, чтобы все работники сознавали важность своего вклада в достижение целей в области качества. В этом разделе содержатся также требования в отношении обучения персонала, проверки его подготовки и ведения соответствующей отчетности.

Обучение и оценка уровня компетентности

При распределении обязанностей среди работников необходимо вначале получить ответ на вопрос, какой уровень профессионализма от них требуется для того, чтобы хорошо справляться с порученной работой. Этот уровень будет разным в зависимости от того, будут ли они работать по детально изложенным методикам или опираться в работе на собственную компетентность.

Затем следует проанализировать уровень квалификации работников предприятия и выявить любые отклонения реальной квалификации сотрудников от той, которая требуется для выполнения работы. Эти отклонения впоследствии должны быть преодолены путем обучения и проверки квалификации. К работе могут быть привлечены только те сотрудники, чей уровень компетентности признан достаточным. Работники, не выдержавшие проверку, могут быть направлены на дополнительное обучение или им должна быть найдена замена. Очевидно, что всю эту работу следует провести до того, как клиент обратится с заявкой на обслуживание. Поэтому здесь особенно важно перспективное планирование.

После обучения может оказаться необходимым ввести производственную практику сотрудников для доведения их квалификации до требуемого уровня. После того, как обучаемые будут считаться готовыми к работе, должна быть проведена проверка их компетентности. Эта проверка может быть проведена в форме экзаменационной работы или путем совместной работы оцениваемого сотрудника и эксперта, который выносит суждение о его квалификации. Существуют и другие способы проверки эффективности труда. Другим возможным подходом к проверке компетентности сотрудников может быть их непрерывная оценка в ходе производственной практики.

Все сотрудники должны понимать свою роль в организации и значение своего вклада в обеспечение качества услуг. Приобретение подобных знаний должно быть составной частью программы обучения, предусматривающей в том числе и приобретение знаний в области качества.

Наконец, должна вестись отчетность об уровне компетентности сотрудников. Эти отчеты должны включать данные об их обучении и тренировках, а также отражать результаты проверок квалификации, опыта и уровня компетенции сотрудников, их готовности к выполнению тех работ по обслуживанию клиентов, которые им предполагается поручать.

Вопросы обучения и подтверждения уровня компетентности сотрудников охватывает подпункте 6.2.2 ИСО 9001, который в их решении основывается на той же философии, что была описана выше.

Стандарт требует:

- а) установить требуемые уровни квалификации исполнителей, определить, насколько соответствует этим требованиям квалификация персонала;
- б) провести обучение сотрудников с целью устранения выявленных несоответствий;
- в) проверить эффективность предпринятых действий по повышению квалификации;
- г) сделать так, чтобы сотрудники знали об указанных действиях;
- д) сохранять отчеты, подтверждающие, что сотрудники имеют достаточную подготовку.

6.4. Организация и взаимосвязи внутри нее

Сотрудники организации должны понимать ее задачи, которые призваны выполнять. Полезным инструментом для этого может быть структурная схема предприятия. К этим схемам мы вернемся в разделе 6.5 справочника.

Взаимосвязи

Другим полезным инструментом для изучения деятельности предприятия может служить схема его работы с указанием взаимосвязей между различными функциями.

Взаимосвязи сводятся к информационному общению между людьми, в основе которого лежат отношения между поставщиками и потребителями, рассмотренные в разделе 2.2 справочника. Изучение взаимосвязей также позволяет сотрудникам увидеть внутренние связи, имеющие также характер отношений поставщик – потребитель. При этом они могут выяснить, кто внутри организации для каждого из них может считаться поставщиком, а кто – потребителем. Внедрение подобной, "потребительской" концепции в описание взаимосвязей подразделений предприятия помогает убрать существующие между ними барьеры,

Хотя в данном случае речь идет преимущественно о взаимосвязи и взаимоотношениях между внутренними поставщиками и потребителями, но в них много принципиально общего с отношениями с внешними потребителями. Но имеются также и существенные отличия. Мы постараемся прояснить существо этих различий, поскольку при этом могут быть выявлены некоторые фундаментальные принципы психологии управления и те проблемы, с которыми зачастую приходится сталкиваться менеджерам.

Таблица 6.1 доказывает, что существует ряд существенных различий в отношениях с внутренними и внешними потребителями. Она также позволяет выявить мощный инструмент для повышения эффективности отношений с внутренними потребителями

предприятия за счет устранения различий в менталитете сотрудников, выполняющих разные функции.

Анализ и регулирование отношений между внутренними поставщиками и потребителями представляют собой важную составляющую концепции всеобщего управления качеством (TQM) и способны принести, при условии их правильного применения, большие выгоды.

Таблица 6.1

	Внешние потребители	Внутренние потребители
Потребности	Определяет сам потребитель	Вероятнее всего, устанавливаются руководством
Предпочтения	Вырабатываются исключительно самим потребителем	Преимущественно игнорируются внутри предприятия, за исключением тех случаев, когда их реализация разрешена руководством. Предпочтения вырабатывает сам внутренний потребитель, а не его руководство
Ожидания, возникающие в результате получения услуг	Их удовлетворение является ключевым фактором успеха в деятельности любых организаций	Чаще всего игнорируются внутри предприятия, если только руководство не приложит усилия для их поощрения. Вырабатываются также самим внутренним потребителем
Ощущения	Основа для последующих заказов	Внутренний потребитель, будучи лицом зависимым, не может своими ощущениями влиять на поставщика. Поэтому они обычно игнорируются. Между тем, именно здесь кроются возможности для совершенствования внутренних коммуникаций за счет поощрения передачи потребителями поставщикам своих ощущений от их работы по каналам обратной связи
Этический кодекс	Очень важен для организации с точки зрения ее выживаемости в долгосрочной перспективе	Внутренний потребитель, будучи лицом зависимым, не может своим поведением влиять на поставщика. Поэтому этические нормы, как правило, игнорируются, если только руководство не предпримет каких-либо действий в этом направлении
Задачи	Они являются составной частью требований и ожиданий потребителя	Постановка задач внутри предприятия способствует созданию атмосферы искреннего уважения к внутреннему потребителю и предоставления ему дополнительных услуг

Соглашения об уровне сервиса

Многие высокодоходные компании придерживаются концепции, в основе которой лежит соглашение об уровне сервиса. Это соглашение представляет собой официальный документ, устанавливающий правила взаимодействия между функциональными подразделениями предприятия, выступающих по отношению друг к другу в роли внутренних поставщиков и потребителей. При этом договаривающиеся стороны принимают на себя определенные обязательства, касающиеся их совместной работы. Подобное соглашение позволяет успешно решать многие проблемы из числа тех, что указаны в приведенной выше таблице.

Схематическое изображение компании, показывающее взаимосвязи между подразделениями

Необходимо иметь схему, изображающую этапы создания товаров или услуг. На ней обычно изображаются такие функции, как продажи, принятие и оформление заказов, планирование, закупки, подготовительные работы и предоставление услуг, проверки и оценки качества, действия в случае выявления несоответствий услуг или товаров установленным требованиям и т.д. Схема должна также содержать обозначение поставщиков и потребителей, а также показывать взаимодействия между всеми сторонами – участниками процесса услуг. Подобная схема фактически служит маршрутной картой всей деятельности компании, причем особое внимание должно быть уделено интересам потребителей. Будучи правильно составленной, такая схема может рассматриваться в качестве расширенного варианта модели *Процессы жизненного цикла продукции*.

При составлении схемы каждую функцию изображают в виде отдельного блока, соединенного стрелками с другими блоками-функциями так, чтобы прослеживалась последовательность реализации продукции или услуги с момента получения заказа и кончая поставкой исполненного заказа потребителю. Вспомогательные функции такие как, например, обучение персонала, также могут быть отражены на схеме, но соответствующие им блоки не должны включаться в общую последовательность выполнения заказа. Эти вспомогательные функции способствуют выполнению главных функций обслуживания потребителей.

ИСО 9001 требует, чтобы внутренние взаимосвязи между подразделениями организации были определены и доведены до сведения всех заинтересованных сторон (см. пункт 4.16)

6.5. Ответственность и полномочия

Кто и чем будет заниматься и каковы полномочия отдельных сотрудников

Необходимо обеспечить, чтобы все сотрудники, на которых возложены определенные обязанности в рамках системы менеджмента качества, обладали достаточной компетенцией для их исполнения. Этот вопрос уже обсуждался во введении к справочнику, где также были установлены методы, способствующие достижению нужной компетенции персонала. Заметим, что этого также требует ИСО 9001 (см. подпункт 6.2.1).

Что вы ожидаете от каждого сотрудника?

Наличие компетентного персонала само по себе еще недостаточное условие. Каждый сотрудник должен располагать определенной программой работ, которые он обязан выполнять. Такая программа может включать описание работы или технические условия на нее, матрицу распределения ответственности или должностную инструкцию.

Необходимо четко определить, зафиксировать в документах и довести до сведения заинтересованных лиц:

- кто и чем занимается;
- кто и за что несет ответственность;
- каким должно быть взаимодействие исполнителей с другими сотрудниками, работающими вместе с ними;
- какие решения уполномочены принимать исполнители.

Каждый сотрудник предприятия должен иметь право на подобные разъяснения. Это легко сказать, но совсем не просто сделать в небольших организациях, где сотрудники обязаны выполнять любые работы, которые могут потребоваться, и распределение

их обязанностей сложно отразить в простых инструкциях. Тем не менее уходить от этого не следует.

Производственный процесс должен быть разбит на составляющие, содержание которых затем должно быть четко определено (см. раздел 6.4 настоящего руководства в части, касающейся взаимосвязей). Затем обязанности по выполнению каждой составляющей процесса должны быть закреплены за соответствующими участниками данной работы (например, за кассиром, страховым агентом, посыльным, приемщиком заказов и т.д.). Выбрав кандидатов на исполнение определенных обязанностей, необходимо затем обеспечить, чтобы они были способны к этому, соответствующим образом обучены и проверить достаточность их компетентности для выполнения поручаемой работы.

Так, например, пока ресторан еще не открыт, его владелец и шеф-повар могут заниматься чисткой овощей, выполняя таким образом обязанности "помощников повара по разделке овощей". После выполнения этой работы, они вернутся к исполнению своих основных обязанностей. Потом, в течение рабочего дня, владелец ресторана сможет обслуживать клиентов, а шеф-повар – мыть посуду. Таким образом, главное не должности людей, а четкое установление их обязанностей.

Должностные инструкции

Необходимо, чтобы каждый сотрудник знал, за что он отвечает и какими полномочиями он обладает при исполнении своих обязанностей. Поэтому важной составной частью работ при создании любой системы менеджмента качества является разработка комплекта должностных инструкций, содержащих указанные сведения.

Должностные инструкции имеют особое значение при использовании "компетентного подхода", поскольку при этом исполнители обязаны знать границы своей ответственности. Сотрудники должны четко понимать, какие решения они уполномочены принимать от имени организации. Без этого они будут не способны правильно и компетентно действовать.

При составлении должностных инструкций необходимо устанавливать те функции, которые должны выполняться, а не их конкретные исполнители. При таком подходе удастся избежать многих проблем, которые могут возникать при реорганизации компании.

Ответственность

Определяя ответственность исполнителя, вы тем самым устанавливаете область деятельности или содержание работ, соответствующие определенной должности или рабочему месту. Принято составлять должностные или производственные инструкции для всех выявленных на предприятии ролевых функций. Они охватывают широкий спектр полномочий и ответственности исполнителей. В инструкциях может быть также отражена соподчиненность исполнителей, хотя, если существует структурная схема предприятия, этого не требуется. Дублирование документов является серьезной ошибкой при обеспечении качества, поскольку при этом одни вопросы могут быть отражены по несколько раз, а другие – забыты совсем.

Полномочия

Полномочия – это предоставленное исполнителям право принимать самостоятельные решения. В случае "компетентного подхода" полномочия исполнителей должны быть четко определены. В противном случае провайдер услуг может превысить те полномочия, выход за пределы которых для компании нежелателен. Полномочия обыч-

но непосредственно сопряжены с выполняемой работой. Большинство обязанностей невозможно выполнять, не располагая соответствующими полномочиями, но предоставление полномочий без закрепления соответствующих обязанностей ведет к безответственности! С другой стороны, было бы несправедливым требовать от людей ответственного отношения к делу, не предоставляя им необходимых полномочий. Таким образом, ответственность и полномочия – две стороны одной медали.

Так, например, если владелец ресторана и шеф-повар чистят картофель под руководством повара, отвечающего за приготовление овощных блюд, то последний должен быть уполномочен принимать решения относительно того, как этот картофель должен быть почищен. Должен быть установлен круг полномочий для каждой должности или для исполнителей каждой работы.

Как это влияет на структурную схему организации?

Теперь следует вернуться к вопросу о взаимодействии между собой отдельных исполнителей и целых подразделений. Эти взаимодействия обычно определены в структурной схеме организации. Но, скажем, если владелец ресторана порой работает в качестве помощника повара по овощным блюдам, то где должно быть его место на этой структурной схеме? Здесь мы имеем дело с прежней ошибкой! Структурная схема организации должна устанавливать ролевые функции или должности, но она не определит конкретных их исполнителей. Поэтому в рассматриваемом примере шеф-повар подчинен владельцу предприятия, повар по овощным блюдам – шефу, помощник повара по овощным блюдам – этому повару. При этом не имеет значения, кто конкретно исполняет в данный момент те или иные обязанности.

Все очень просто! Если владелец ресторана чистит картофель, то в данный момент он исполняет роль помощника повара по овощным блюдам и поступает тому в подчинение. Каждый сотрудник в разные моменты рабочего дня может исполнять разные обязанности, при выполнении которых он играет определенную роль и занимает соответствующее положение в организации. Такой подход позволяет упорядочить структуру организации, благодаря чему документальное оформление системы менеджмента качества не представляет особых трудностей.

Короче говоря, при составлении структурной схемы организации на ней должны указываться не конкретные фамилии исполнителей, а только наименования работ, подлежащих выполнению, или должности. В этом случае каждый сотрудник может выполнять разные обязанности, но в пределах своей компетенции. Не менее важно то, что при таком подходе, даже если предприятие быстро развивается, устаревания документации не происходит, поскольку при такой структурной схеме реорганизация компании не требует внесения изменений в документацию.

ИСО 9001 (подпункт 5.5.1) требует, чтобы ответственность и полномочия были четко определены и доведены до исполнителей. На практике определение ответственности и полномочий означает их документальное оформление. Поэтому должны быть разработаны должностные или производственные инструкции или матрицы распределения ответственности, в которых четко определено, кто и за что отвечает.

Представитель руководства. Кто руководит системой менеджмента качества?

Одним из элементов структуры организации должен быть человек, отвечающий за обеспечение функционирования системы менеджмента качества. Для этой должности

необходимо составить соответствующую инструкцию. Должен быть также назначен конкретный ее исполнитель на которого могут быть возложены и другие обязанности. Этот человек должен располагать необходимыми полномочиями для принятия решений, таких как установление браковочного уровня качества или права приостанавливать процесс предоставления услуг, если их качество выходит за допустимые пределы.

Представитель высшего руководства, отвечающий за качество, обязан обеспечить внедрение и поддержание в работоспособном состоянии системы менеджмента качества. Это не означает, что он способен делать все в этой области собственными силами. Для этого необходима всеобщая заинтересованность и, прежде всего, поддержка высшего руководства. В обязанности этого представителя также входит содействие не прерывному совершенствованию системы менеджмента качества.

Представитель докладывает высшему руководству информацию о состоянии работ по обеспечению качества в организации. Для этого он обязан руководить сбором данных, о которых идет речь в главе 11, обобщать их и докладывать свои выводы высшему руководству компании.

Наконец, ответственный за качество представитель руководства доводит требования потребителей до всех сотрудников организации. Эта задумка совсем не проста и, честно говоря, не может быть решена одним человеком, если это не мелкое предприятие. Для ее разрешения требуются совместные усилия и соучастие всех сотрудников компании.

Стандарт требует, чтобы в организации был назначен представитель руководства, отвечающий за выполнение перечисленных выше обязанностей (см. подпункт 5.5.2 ИСО 9001). Как следствие этого, этот представитель зачастую должен осуществлять контакты с внешним миром, представляя организацию перед другими сторонами по вопросам, связанным с качеством. Для этого он должен обладать необходимой компетенцией и способностью налаживать отношения с клиентами и с высшим руководством. Вместе с тем, ответственному за качество представителю, руководства необходимо иметь прямой выход на высших руководителей компании с тем, чтобы привлекать их внимание к проблемам, угрожающим качеству продукции или услуг. Если представитель руководства по качеству имеет возможность напрямую докладывать высшему руководству, это служит лучшим подтверждением тому, что компания действительно заинтересована в качестве продукции или услуг.

6.6. Резюме

Резюме к главе 6

Раздел 6.1

Важнейшей составной частью любой правильной системы менеджмента является планирование. Это особенно справедливо применительно к сфере услуг. В справочнике выявлено три уровня планирования.

1. Стратегическое планирование в рамках системы менеджмента качества
2. Оперативное планирование качества отдельных услуг
3. Аналитическое планирование с учетом индикаторов эффективности и другой информации в качестве основы для совершенствования системы.

Планы всех трех уровней должны отвечать потребностям бизнеса и постоянно приводиться в соответствие с требованиями времени. Эти планы должны служить движущей силой для функционирования и развития предприятия.

Что нужно делать?

- Должны быть составлены планы всех трех, перечисленных выше уровней.
- Стратегические планы должны периодически пересматриваться, скажем, раз в год.
- Планы качества составляют по мере необходимости. Такие планы могут быть как ежедневными, так и рассчитанными на более длительные сроки. Все зависит от типа предприятия. Помимо всего прочего, эти планы должны быть как можно более простыми.
- Аналитические планы также должны периодически пересматриваться.

Раздел 6.2

Что нужно делать?

- Должны быть определены необходимые ресурсы для достижения требуемого уровня качества.
- Необходимо, чтобы условия работы и инфраструктура предприятия соответствовали достижению требуемых результатов в области качества.

Раздел 6.3

Что нужно делать?

- Необходимо проанализировать, какими человеческими ресурсами обладает предприятие, и решить, как вы будете производить продукцию или предоставлять услуги
- При найме персонала нужно предварительно решить, каким подходом, "процедурным" или "компетентным", вы намерены пользоваться
- Сделав соответствующий выбор, следует сопоставить, насколько уровень квалификации сотрудников вашей организации соответствует требуемому и оценить имеющиеся несоответствия.
- Эти несоответствия могут быть устранены либо путем привлечения новых сотрудников, либо путем повышения квалификации уже имеющегося персонала за счет соответствующего обучения.
- Обучение должно предусматривать ориентацию сотрудников на исполнение планируемых для них функций.
- Для того, чтобы обеспечить требуемую компетентность персонала, его обучение должно подкрепляться соответствующей практикой для приобретения необходимого опыта работы.
- Практика должна проходить под руководством опытных людей.
- Необходимо составлять и хранить отчеты, содержащие результаты анализа несоответствий в уровне квалификации персонала, планы обучения, доклады о проведенном обучении и результаты проверок уровня квалификации после обучения.

Необходимо помнить о том, что не каждый человек способен или желает повышать свою квалификацию до требуемого уровня.

Раздел 6.4

Организация должна иметь схему своей структуры. По желанию, эта информация может быть представлена и в ином виде. В дополнение к этой схеме необходимо разра-

ботать диаграмму или модель, показывающую последовательность разработки и предоставления услуг, которые оказывает предприятие. Схема должна показывать взаимодействия между различными функциями. Это способствует выявлению связей внутри предприятия, при которых отдельные подразделения или исполнители играют роли поставщиков и потребителей

Для всех сотрудников должны быть составлены должностные или производственные инструкции, устанавливающие круг их ответственности и полномочий.

Структурные схемы и диаграммы взаимосвязей внутри организации помогают лучшему пониманию сотрудниками тех ролей, которые они играют в организации.

Что нужно делать?

- Разработать структурную схему организации (эта работа может быть выполнена по желанию после выполнения требований раздела 6.5 справочника).

- Создать схему связей внутри предприятия, указывающую выполняемые функции и связи между ними.

- По желанию – составить соглашения об уровнях сервиса. **Раздел 6.5**

Что нужно делать?

- Составить должностные или производственные инструкции для всех рабочих мест или должностей, имеющихся в организации. Эти инструкции должны определять ответственность и полномочия сотрудников, хотя при этом могут использоваться иные термины, например, обязанности и подчиненность.

- Разработать структурную схему организации с указанием соответствующих должностей и обозначением того, кто и перед кем должен отчитываться (если это не было сделано ранее).

- Необходимо также составить должностную инструкцию для представителя руководства по вопросам качества.

7 Мониторинг, оценка и контроль производственных процессов

7.1. Понимание производственных процессов

Надо идентифицировать все производственные процессы, необходимые для предоставления услуг, оказываемых предприятием. При этом следует определить назначение каждого процесса, разработать самим эти процессы и внедрить их с учетом информации, собранной в процессе планирования. При этом все требования потребителей должны быть правильно поняты, учтены и реализованы в производственных процессах.

Как определить, насколько правильно вы понимаете, что необходимо учитывать в ходе предоставления услуг? Для этого достаточно ответить на следующие вопросы: "Что я должен сделать, чтобы предоставить ожидаемые услуги, и как это лучше сделать?"

ИСО 9001 касается данной проблемы в пункте 7.1. В первом параграфе этого пункта говорится о необходимости планирования и о том, что это планирование не должно вступать в противоречие со всей остальной системой управления.

Существо второго параграфа этого пункта сводится к тому, что планирование должно исходить из двух факторов:

- 1) требований потребителей;

2) возможностей производственных процессов, протекающих в контролируемых условиях и в установленных пределах.

Полный набор требований данного пункта содержится в подпунктах а) – д), все из которых имеют обязательный характер, поскольку подпадают под преамбулу второго параграфа *"Организация должна установить..."*. Ниже каждое из этих требований рассматривается более подробно.

а) Организация должна установить *"цели в области качества и требования к продукции"* (или к услугам).

Необходимо установить целевое назначение каждого процесса, определить задачи, выполняемые с помощью этих процессов. Это требование является повторением подпункта 5.4.2, и, вероятно, такой повтор в стандарте допущен потому, чтобы обеспечить взаимосвязь между стратегическим и оперативным планированием качества. Важно установить, насколько каждый производственный процесс отвечает возможностям предприятия в достижении поставленных целей в области качества. Это – действительно новое и важное требование, которое означает, что предприятие обязано располагать доказательствами, подтверждающими, что влияние каждого процесса на качество продукции или услуг известно.

б) Организация должна установить *"потребность в разработке процессов, документов, а также в обеспечении ресурсами для конкретной продукции"*.

После того, как определены цели организации, необходимо установить:

- какие процессы задействованы в их достижении;
- какие для этого должны быть предоставлены ресурсы;
- какие требуются производственные мощности;
- какая документация необходима (имеются в виду как методики, так и отчетные документы).

При использовании *"компетентного подхода"* решение перечисленных задач достаточно представить в самом общем виде, а проработка деталей может быть отнесена к области обучения провайдеров услуг. Вместе с тем могут потребоваться документальные подтверждения того, что эти задачи в организации действительно решены.

с) Организация должна установить *"необходимую деятельность по верификации и валидации, мониторингу, контролю и испытаниям для конкретной продукции, а также критерии приемки продукции"*.

Это требование предельно ясно: вы обязаны установить, какие контроль и проверки необходимы для достижения желаемых результатов.

д) Организация обязана определить *"записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что процессы жизненного цикла продукции и произведенная продукция соответствуют требованиям"*.

Необходимо располагать системой отчетности, доказывающей наличие требуемых средств и методов контроля и подтверждающих их эффективность. В случае применения *"компетентного подхода"* в число отчетных документов могут входить отчеты, содержащие результаты оценки уровня компетентности сотрудников предприятия.

Важным компонентом любой, правильно отработанной системы менеджмента качества является ее способность предоставлять доказательства своей дееспособности. Это имеет особое значение как с точки зрения осуществления руководства компанией, так и для достижения поставленных целей в области качества. Искусство правильной

отчетности состоит не в том, чтобы создавать громоздкие документы, а в том, чтобы давать точную и правдивую информацию, позволяющую любому проверяющему получить полное представление о реальном состоянии дел в компании.

7.2. Контроль за производственными процессами

Как контролировать качество услуг?

Чем определяется способность предприятия поставлять товары или услуги определенного качества? Независимо от того, какой применяется подход – "процедурный" или "компетентный", – предприятие обязано осуществлять контроль за производственными процессами.

Главным при пользовании указаниями, приводимыми ниже, является правильный выбор одного из перечисленных двух подходов. После того, как подобный выбор сделан, вам предоставляется ряд возможностей. Уже в своей первой редакции 1987 года, стандарт ИСО 9001 утверждает, что выбор предприятием тех или иных методик контроля зависит от его представлений о том, какие способы достижения устойчивого качества продукции или услуг являются наиболее приемлемыми. Никто не сможет за вас сделать этот выбор. Только вы сами способны решить эту проблему, исходя из собственных знаний вашего бизнеса.

Независимо от выбора конкретных способов контроля, необходимо принять решение относительно приемлемого для предприятия уровня их детализации в документах. В случае использования "процедурного подхода" для каждого процесса должны быть установлены его цели и стандартные способы прохождения этого процесса. Все это должно быть изложено в соответствующих документах с тем уровнем детализации, которая необходима для обеспечения постоянства параметров этого процесса. Если выбран "компетентный подход", то следует установить цели процесса, а затем обеспечить такой уровень компетентности персонала, который обеспечивает постоянство в достижении этих целей.

Вы должны сами решить, какой уровень детализации производственных процессов должен быть заложен в документах. Например, эти процессы могут быть детализированы вплоть до указания на то, в какой последовательности следует нажимать клавиши на клавиатуре компьютера при пользовании определенной программой. С другой стороны, описание процесса может быть весьма расплывчатым. Например, состоять из указаний персоналу ресторана о том, что он обязан "прилагать максимум усилий в пределах своей должностной инструкции для самого лучшего обслуживания гостей". В первом случае указания носят категорический характер и не оставляют персоналу никакой свободы выбора. Во втором – указания требуют для реализации творческого подхода и предоставляют провайдером услуг свободу в проявлении своей инициативы. Оба этих подхода могут быть хороши в определенных обстоятельствах, но абсолютно неприменимы – в других.

В подпункте 7.5.1 ИСО 9001 требуется учитывать факторы, которые в стандарте названы "управляемыми условиями". К их числу отнесены следующие шесть факторов, которые перечислены и подробно проанализированы ниже.

а) На предприятии должны быть разработаны технические условия, устанавливающие характеристики производимой продукции или услуг, которые оно намерено

предоставлять. Например, эти технические условия будут различными для высококлассного ресторана и для предприятия быстрого питания. Технические условия нужны в первую очередь для персонала предприятия, так как в них содержатся указания, что он должен делать, чтобы удовлетворять требования клиентов. В примере с рестораном, технические условия должны устанавливать уровень качества или цели обслуживания. Стандарт требует предоставления операторам информации, необходимой для того, чтобы они могли выполнять свою работу с требуемым уровнем качества сервиса. Все сказанное в равной степени применимо и для производства продукции.

б) Стандарт требует *при необходимости* разрабатывать рабочие инструкции или инструкции о методах работы. Оговорка "при необходимости" имеет важное значение, поскольку существуют обстоятельства, при которых нет нужды в указанных документах. Чтобы убедиться в том, что персонал, особенно та его часть, которая непосредственно контактирует с клиентами, действительно не нуждается в подробных инструкциях, необходимо проверить, что сотрудники обладают достаточной подготовкой и доказанной компетентностью.

Итак, возможны две альтернативы: либо необходимы рабочие инструкции, либо персонал хорошо обучен и обладает достаточной компетентностью для работы без всяких инструкций. (Таким образом, использование "компетентного подхода" не означает сокращения количества документации, поскольку при этом, вероятно, производственные инструкции приобретают форму учебных пособий для подготовки персонала).

Реальным преимуществом "компетентного подхода" является то, что он позволяет людям думать самостоятельно и быстрее реагировать на требования потребителей в процессе обслуживания. В большинстве случаев это ведет к повышению качества сервиса.

в) Потребность в оборудовании зависит от характера предоставляемых услуг. Предприятие должно обеспечить наличие необходимого оборудования (см. раздел 6.4), его правильное использование и техническое обслуживание. Оборудование должно быть приспособлено к решению тех задач, для которых оно предназначено. (Последнее требование может показаться очевидным, но нет ничего необычного в том, что оборудование бывает выбрано неправильно и не подходит для работы. В этом случае персонал вынужден обходиться без него).

Должны быть также обеспечены подходящие условия для работы. Это не означает обязательного кондиционирования воздуха во всем здании, но, тем не менее, должны быть предприняты все возможные меры, направленные на создание условий, необходимых для качественной работы.

г) Оценка параметров сервиса может быть субъективной и проводиться самим обслуживающим персоналом, или требовать приборов для измерения некоторых важных характеристик, например, температуры. В таком случае необходимо обеспечить приобретение и правильное применение необходимых средств измерений. Если проводимые измерения важны для обеспечения качества продукции, то эти средства нуждаются в калибровке (см. раздел 11.4).

На предприятии должны существовать средства контроля, гарантирующие предоставление услуг в соответствии с установленными нормами. Используемые при этом мониторинг и измерения могут потребовать в той или иной форме участия непосредственного руководителя. Например, дожидаясь ответа на телефонный звонок, вам, веро-

ятно, доводилось слышать предварительно записанное сообщение о том, что ваш разговор может прослушиваться. Это как раз пример того вида мониторинга, о котором шла речь выше. По ходу контроля может оказаться необходимым производить измерения некоторых параметров, например, температуры.

д) Продажа и поставка продукции зачастую являются конечными этапами процесса ее реализации. При этом бывает необходимым принять решение о том, требуются ли какие-либо действия, выполнение которых будет свидетельствовать о готовности товара или услуги к поставке потребителю. Например, в одном из лучших ресторанов Сиднея шеф-повар сам украшает все блюда перед тем, как они уходят с кухни. Такие украшения служат сигналом для официанта о том, что блюдо готово к подаче клиентам. Оно ни в коем случае не имеет права покинуть кухню до того, как его украсит шеф.

е) Точно также любой послепродажный сервис (например, безопасное хранение документации) подлежит обязательному контролю. К числу подобных услуг относятся гарантии на проданные товары или на установленное оборудование. Такие послепродажные услуги присутствуют также и в области сервиса. Например, банк или адвокатская контора могут хранить у себя завещания и другие важные документы клиентов.

7.3. Оценка производственных процессов

Проверка возможности предоставления услуг

Производственные процессы подлежат оценке, которая особенно важна в случае применения "компетентного подхода", поскольку при этом необходимо убедиться в том, что каждый производственный процесс способен обеспечивать должное качество при выбранном уровне детализации его документального оформления. Такую проверку несложно осуществить. Для этого потребуется, чтобы каждый процесс был подвергнут аудиту с привлечением одного из наиболее квалифицированных сотрудников, который сможет проанализировать, способен ли этот процесс протекать нормально при выбранном уровне его документального обеспечения.

ИСО 9001 (подпункт 7.5.2) требует проведения подобных проверок для всех процессов, включая так называемые "специальные". К числу последних стандарт относит те процессы, *"недостатки которых становятся очевидными только после начала использования продукции или после предоставления услуги"*. Подобные ситуации не должны быть обычными, особенно в сфере услуг, где опытный провайдер приучен общаться с клиентами и понимать язык мимики и жестов, который достаточно ясно указывает, доволен ли клиент обслуживанием или оно его не удовлетворяет.

Типичными примерами "специальных" процессов служат малярные работы и сварка. Например, художник по интерьерам должен учитывать требования данного пункта стандарта, поскольку качество малярных работ невозможно оценить, просто взглянув на окрашенную поверхность. Если эта поверхность была плохо подготовлена, то через относительно короткий срок краска начнет осыпаться. Проверить качество окраски бывает трудно без проведения разрушающих испытаний.

При окраске изделий в промышленных условиях ее качество иногда контролируют с помощью контрольных образцов, проходящих весь процесс окраски параллельно с основной продукцией. Затем эти образцы подвергают разрушающим испытаниям путем соскребывания краски и ее зачистки абразивной лентой.

Отчеты о проведении подобных испытаний должны тщательно сохраняться, чтобы служить доказательствами осуществления контроля специальных процессов.

Другим примером может служить недостаточно прожаренный стейк. Единственный способ убедиться в этом – позволить клиенту его надрезать. Это типичный пример, когда имеющаяся проблема открывается только *"после начала использования продукции или после предоставления услуги"*. Пример с малярными работами также подпадает под эту категорию процессов.

Требования, которым должна отвечать проверка производственных процессов перечислены в подпунктах а)–е) подпункта 7.5.2 ИСО 9001 и рассмотрены ниже.

а) Здесь установлено требование наличия письменной методики (возможно в составе плана контроля и испытаний) предварительного анализа и оценки соответствия производственных процессов установленным требованиям до их коммерческого использования. В случае применения *"компетентного подхода"* супервайзер должен своей подписью подтвердить, что он удовлетворен уровнем компетентности подчиненного ему персонала, способного адекватно контролировать соответствующий процесс.

б) Необходимо убедиться в том, что используемое оборудование может давать желаемые результаты. Необходимо также убедиться в аналогичной способности провайдеров услуг. Проверка уровня компетентности обычно достаточна для оценки квалификации исполнителей. Поэтому *"компетентный подход"* особенно хорошо подходит для специальных процессов.

Методики управления специальными процессами или инструкции к ним должны быть оформлены в письменном виде. В противном случае необходимо продемонстрировать достаточность уровня компетентности провайдеров услуг.

в) Следует предусмотреть наличие соответствующих отчетных документов, подтверждающих, что провайдеры услуг в достаточной степени знакомы с методиками или обладают достаточной компетентностью, чтобы работать без методик.

г) Необходимо периодически повторять оценки в соответствии с подпунктом 7.5.2 а) и время от времени проводить повторный анализ в соответствии с подпунктом б)–е).

д) Заметим, что перечисленные выше требования снабжены примечанием: *"если они применимы"*. Могут существовать причины, делающие их применение невозможным или нецелесообразным. Если возникает подобная ситуация, то она должна быть разъяснена в руководстве по качеству.

7.4. Резюме

Резюме к главе 7

Что нужно делать?

- Перед тем, как переходить к планированию производства продукции или предоставления услуг, они должны быть структурированы и изучены.
- Необходимо убедиться в том, что производственные процессы отвечают требованиям потребителей к продукции или услугам.
- Применяемые процессы должны гарантировать достижение требуемых результатов, обеспечить такие условия их протекания, которые ИСО 9001 называет *"управляемыми"*.
- Должны быть установлены цели для каждого процесса.

- Каждый процесс должен быть документирован соответствующим образом (способ документального обеспечения процесса зависит от того, какой подход применяется – "процедурный" или "компетентный").

" Система менеджмента качества должна обеспечивать ведение отчетности, свидетельствующей об эффективности применяемых производственных процессов.

"Управляемые условия" подразумевают наличие:

- технических условий;
- оценок уровня компетентности персонала;
- производственных инструкций (если они необходимы);
- соответствующего оборудования;
- необходимых средств измерений;
- мониторинга и измерений;
- установленного порядка реализации, поставки и послепродажного обслуживания продукции (услуг).

Необходимо оценить существующую систему менеджмента качества и обеспечить получение с ее помощью нужных результатов. Необходимо сохранять отчеты, содержащие результаты проведенных оценок.

Система менеджмента качества, охватывающая определенную область деятельности предприятия, будучи однажды установленной посредством оформления соответствующих письменных методик или путем обеспечения требуемой компетентности исполнителей, должна регулярно подвергаться аудиту.

Целями подобного аудита должны быть оценка правильности протекания производственных процессов в соответствии с установленными требованиями, а также проверка ясности всех документов и их соответствия своему назначению. Это требование в первую очередь касается "специальных" процессов, но также применимо и ко всем остальным процессам. Оно имеет особое значение в случае "компетентного подхода", в рамках которого все производственные процессы следует рассматривать как специальные.

8 Постоянное улучшение

Планирование развития системы менеджмента качества

В этой, последней главе третьей части справочника рассмотрены основные процессы совершенствования систем менеджмента качества, которые должны присутствовать на предприятии, желающем соответствовать ИСО 9001. Эти процессы в случае правильного применения способны кардинально изменить состояние предприятия. Ниже будут рассмотрены следующие вопросы:

- корректирующие и предупреждающие действия;
- аудит качества;
- анализ со стороны руководства;
- постоянное улучшение как осознанная необходимость улучшать работу.

8.1. Корректирующие и предупреждающие действия

Совершенствование производственных процессов

Оба вида действий, корректирующие (подпункт 8.5.2 стандарта) и предупреждающие (подпункт 8.5.3 стандарта), требуют, согласно ИСО 9001, наличия документированных методик. Поскольку эти методики во многом сходны и пересекаются между собой, то их целесообразно излагать в одном документе. При этом можно избежать многих противоречий, но не следует забывать о том, что фактически речь идет о двух различных процессах.

1. *Корректирующее действие* – разрешение возникшей проблемы путем устранения причин несоответствий продукции (услуг) установленным требованиям с целью недопущения их повторного возникновения.

2. *Предупреждающее действие* – выявление возможных несоответствий и устранение их причин с целью предупреждения их возникновения.

Корректирующие действия обычно предпринимают после проявления несоответствий, в то время, как предупреждающие действия носят опережающий характер и заключаются в поиске потенциально возможных проблем и совершенствовании производственных процессов с целью предупреждения возникновения этих проблем. И те, и другие действия включают поиск корней несовершенства процессов и внедрение доработок, которые либо позволяют избежать повторного возникновения уже проявившихся проблем, либо предупреждают возникновение новых.

Эти действия должны соответствовать реальным или потенциальным эффектам от их реализации. Необходимо количественно оценивать соответствующие проблемы и отыскивать постоянные решения только для тех из них, которые обладают реальным потенциалом с точки зрения возможного ущерба от их проявления или выгоды от их предупреждения. Зачастую мало смысла в том, чтобы попытаться решить проблему, возникшую из-за случайной ошибки исполнителя. Другое дело, когда несоответствия кроются в недостатках системы менеджмента качества, когда эти несоответствия часто возникают, приносят значительный экономический ущерб, несут в себе угрозы здоровью и безопасности и т.д.

Корректирующие действия – решение проблем после их возникновения

Термин "корректирующие действия" обозначает непрерывный процесс решения проблем или устранения несоответствий продукции, услуг или систем менеджмента качества.

Стандарт обращает особое внимание на необходимость наличия на предприятии документированной методики, устанавливающей порядок и правила рассмотрения претензий потребителей и других возникающих несоответствий, выявления их причин, разработки и внедрения соответствующих доработок, ведения соответствующей отчетности и анализа (аудита) эффективности предпринятых действий. Заметим, что эти требования стандарта полностью охватывают перечень действий, излагаемый ниже.

В документированной методике должно быть сказано, кто сообщает о возникшей проблеме, какие действия должны быть затем предприняты, что означает быстрое фиксирование проблемы, кто исследует ее симптомы, отыскивает корни болезни и назначает лучшее лечение, кто заверяет своей подписью факт надежного разрешения возникшей проблемы. Методика должна предусматривать проведение повторных аудитов, чтобы удостовериться, что предпринятые действия оказались реально эффективными. По результатам аудита могут потребоваться новые корректирующие действия, и эта процеду-

ра должна быть обязательной для выявления и устранения всех существенных несоответствий.

Предупреждающие действия – решение проблем до их проявления

Термин "предупреждающие действия" обозначает процесс поиска и принятия мер, направленных на решение потенциально возможных проблем, связанных с продукцией, услугами или системой менеджмента качества. Если корректирующие действия предпринимаются для разрешения уже существующих проблем, то предупреждающие действия позволяют вылавливать и устранять причины потенциально возможных проблем еще до их проявления.

Требования к проведению действий обоих видов очень похожи и должны быть изложены в документированной методике, о которой шла речь выше.

Порядок проведения этих действий укладывается в рамки известного цикла PDCA (планирование – исполнение – проверка – действия по результатам проверки) и включает следующие этапы:

- проведение исследований с целью выявления коренных причин проблемы;
- выбор способа надежного устранения этих причин;
- проверка его эффективности в реальных условиях;
- установление доработанного процесса в качестве стандартного.

Для выявления потенциальных проблем могут потребоваться более обширные ресурсы, чем для проведения корректирующих действий (см. приводимый ниже перечень).

Во всех случаях требуется выявить возможные и установить действительные причины несоответствий, найти долговременные способы их устранения и внедрить их, после чего должен быть проведен анализ (аудит), подтверждающий успешное разрешение проблемы.

Источники информации

Другим источником для совершенствования системы менеджмента качества служат идеи и предложения потребителей и сотрудников, которые могут быть не связаны с разрешением конкретных проблем. Эта информация также должна собираться и служить движущей силой для внедрения усовершенствований. Приводимый ниже перечень может оказаться полезным для того, чтобы при поиске идей в области совершенствования деятельности предприятия были использованы все доступные информационные ресурсы, а именно:

- претензии потребителей, их предложения и просьбы, результаты опросов потребителей;
- выявленные несоответствия при внешнем аудите или выводы аудиторов;
- выявленные несоответствия при внутреннем аудите или выводы аудиторов;
- анализ несоответствий продукции или услуг;
- анализ контрактов;
- анализ, проверка и оценка проектов, результатов их доработки;
- претензии, предложения или жалобы поставщиков, результаты их опросов;
- результаты контроля закупаемых изделий и материалов;
- данные, получаемые при текущем ремонте и профилактическом обслуживании;
- выявленные несоответствия контрольно-измерительного и испытательного оборудования;

- данные, получаемые в процессе послепродажного обслуживания и выполнения гарантийных обязательств;
- идеи и предложения сотрудников в отношении совершенствования;
- отчеты об авариях и проблемах безопасности;
- результаты анализа проблем поддержания и расходования складских запасов, а также проблем сохраняемости продукции на складе;
- результаты анализа уровня компетентности сотрудников и потребностей их обучения, оценки курсов обучения, мнения самих обучаемых;
- результаты статистического анализа данных и извлекаемой при этом информации;
- результаты анализа, осуществляемого руководством, и предпринимаемых по ним действий;
- потенциальные экологические проблемы;
- проблемы безопасности и охраны здоровья населения.

ИСО 9001 не требует использовать все перечисленные источники информации, но чем шире охват, тем больше шансов для своевременного выявления и разрешения проблем. При этом возникает большой набор возможностей для совершенствования предприятия. В дополнение к перечню должны использоваться также и отчеты, составляемые в соответствии с принятой системой менеджмента качества, многие из которых уже включены в него.

Существенным и новым требованием ИСО 9001:2000 является обязательное планирование и управление процессами постоянного улучшения. Эти требования совершенно ясно вытекают из подпункт 8.5.1 стандарта. В нем также перечислены основные источники идей для подобного совершенствования.

Система менеджмента качества должна устанавливать роли, которые должны играть перечисленные выше информационные ресурсы в процессе постоянного улучшения. Предпочтительнее включать соответствующие пояснения в руководство по качеству, в которое они вписываются более логично, нежели в методики. Методика служит более подходящим местом для детализированного описания самих процессов, связанных с корректирующими или предупреждающими действиями.

8.2. Аудит

Применение аудита для обеспечения правильного функционирования системы менеджмента качества

Аудит является инструментом управления, значение которого многими не понимается или недооценивается, но который может быть исключительно мощным. Чтобы понять это, достаточно подумать о том, как высшее руководство получает информацию. Оно, как правило, полагается на доклады менеджеров, которые склонны сообщать хорошие новости и утаивать плохие. Поэтому высшие руководители зачастую видят состояние дел в компании через розовые очки.

Как в таком случае высший руководитель может узнать реальную обстановку? Только проводя собственные проверки или поручая проведение аудита незаинтересованным лицам. В этом случае отчеты аудиторов могут нарисовать правдивую картину того, что реально происходит на предприятии.

ИСО 9001 всегда требовал проведения внутреннего аудита с целью проверки соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям. Новая редакция стандарта настаивает также на том, чтобы аудиторы проверяли, насколько эффективно внедрена эта система. Результаты аудита очень часто служат источником идей для совершенствования предприятия. Поэтому аудиторы обязаны измерять эффективность работы предприятия и предлагать наиболее существенные усовершенствования. Этими возможностями аудита не следует пренебрегать.

Внимание аудита должно быть сосредоточено на наиболее важных областях деятельности предприятия и прежде всего на его заведомо слабых местах. Стандарт требует наличия документированной методики внутреннего аудита, в которой должны быть определены и установлены критерии оценок при аудите, области распространения аудита, частота и методы его проведения. Критерии, частота и методы аудита должны быть установлены в общем руководстве по проведению аудита, а область распространения – в документах, устанавливающих порядок проведения аудита в каждом конкретном случае.

Аудит должен всегда проводиться независимыми аудиторскими организациями, а его результаты – отражаться в отчетах и докладываться руководству. Независимость аудита означает, что аудитор не имеет права проверять то подразделение, в котором он работает. Необходимо, чтобы отчеты содержали выводы по результатам проведения аудита. Эти выводы должны быть доложены руководству, которое затем на их основе принимает решения по разрешению выявленных при аудите проблем.

Для обеспечения должной глубины проверок при аудите часто применяют контрольные листы, которые особенно полезны для начинающих аудиторов. Все аудиторы должны проходить соответствующее обучение, хотя стандарт не содержит никаких требований в этом отношении. Опытные аудиторы могут не нуждаться в контрольных листах, но все равно обязаны составлять подробные отчеты о проведенной проверке.

Руководство обязано предпринимать в разумные временные сроки необходимые действия на основе выводов аудиторов. Следует заметить, что после их принятия требуется повторный аудит с целью проверки эффективности корректирующих действий. Поэтому аудиторы должны знакомиться с результатами предыдущих аудитов, чтобы иметь возможность проверить, все ли корректирующие действия выполнены и принесли должный эффект. Свои выводы аудиторы обязаны отражать в отчетах. Соответствующие требования ИСО 9001 содержатся в подпункте 8.2.2.

8.3. Анализ управления

Анализ со стороны руководства призван дать оценку, насколько хорошо функционирует система менеджмента качества.

Очень важно, чтобы система менеджмента качества подвергалась подобному анализу. Такой анализ должен проводиться высшим руководством компании, как правило, ежегодно. Он позволяет критически взглянуть на функционирование системы менеджмента качества, выявить возможные пути ее совершенствования и оценить, насколько полно система решает поставленные перед ней задачи.

Чаще всего подобный анализ проводится на совещаниях у высшего руководителя компании, однако стандарт не требует, чтобы этот анализ осуществляли именно в такой

форме. Например, анализ может сводиться к серии проверок, проводимых высшим руководством. В процессе анализа могут быть заново рассмотрены и при необходимости скорректированы цели и политика компании в области качества. По желанию анализ может проводиться в процессе ежегодного общего собрания компании или на заседаниях ее руководства, посвященном системе менеджмента качества. Анализ может также проводиться скользящим способом, путем еженедельного последовательного рассмотрения отдельных областей деятельности компании с оценкой их соответствия установленным требованиям, эффективности и возможностей для совершенствования.

Исходные данные для анализа. Как обеспечить руководство всей необходимой информацией для проведения анализа

В настоящей редакции стандарта значительно более четко указано, какая исходная информация требуется для проведения анализа со стороны руководства. В этом смысле подпункт 5.6.2 стандарта не требует дополнительных пояснений. Отметим, что согласно подпункту 5.6.26 представитель руководства обязан докладывать руководителям компании об эффективности системы менеджмента качества. Хотя в стандарте об этом специально не говорится, но представитель руководства по качеству должен представить совещанию по рассмотрению системы менеджмента качества документально оформленный отчет. Желательно также его присутствие на этом совещании с тем, чтобы он имел возможность ответить на возникающие вопросы.

Результаты анализа. Обеспечение проведения необходимых действий и сохранения отчетности об их выполнении

В стандарте перечислены возможные результаты анализа со стороны руководства. К их числу относится выявление необходимых мероприятий по совершенствованию системы качества, производственных процессов, продукции или услуг и потребных для их проведения ресурсов. Отметим следующее требование подпункта 5.6.36 "Улучшение продукции согласно требованиям потребителей".

Необходимо также проанализировать цели в области качества для каждой функции и уровня предприятия. При этом целесообразно периодически устанавливать повышенные требования в отношении этих функций. Таким способом обеспечивается совершенствование деятельности предприятия. По этому вопросу см. также пункт 8.4.

Стандарт требует составлять отчеты о проведенном анализе со стороны руководства. Эти отчеты могут сводиться к решениям совещаний, в которых определенные мероприятия закреплены за соответствующими исполнителями и указаны даты их завершения. Впоследствии необходимо обеспечить проведение указанных мероприятий и отразить это в отчетах, в качестве которых можно использовать решения последующих совещаний.

Требования к результатам анализа систем менеджмента качества со стороны руководства изложены в пункте 5.6 ИСО 9001.

8.4. Важность совершенствования

Развитие предприятия должно быть всеохватывающим и распространяться в том числе на способы совершенствования его деятельности. Современный мир становится единым рыночным пространством, в котором нет места организациям, не стремящимся к развитию.

Напомним, что модель, приведенная на рис. 1 стандарта, включает две петли обратной связи, обеспечивающей совершенствование организации. Первая из них включает корректирующие и предупреждающие действия, требования к которым содержатся в подпунктах 8.5.2 и 8.5.3 стандарта. Вторая петля охватывает действия высшего руководства по анализу системы менеджмента качества, выявлению ее слабых мест, составление и реализацию планов по их устранению. Эти вопросы затронуты в подпункте 8.5.1 и пункте 5.6 стандарта. Указанные два механизма развития предприятия охватывают все требования ИСО 9001 и обеспечивают успешное существование предприятия.

Если требуется отразить в документах задачи постоянного улучшения предприятия, то соответствующие положения следует включить в методику проведения предупреждающих действий, рассмотренную в разделе 8.1.

8.5. Резюме

Резюме к главе 8

Глава 8 посвящена задачам и методам постоянного улучшения предприятия. Связанные с этим затраты дают высокую отдачу.

Что нужно делать?

- Необходимо составлять планы непрерывного развития.
- Располагать систематическими подходами к разрешению проблем, обуславливающих недостатки в работе предприятия.
- Располагать системой поиска решений, направленных на устранение выявленных или потенциально возможных недостатков.
- Проводить внутренние аудиты системы менеджмента качества.
- Совершенствовать указанную систему.
- Высшее руководство должно систематически анализировать используемую на предприятии систему менеджмента качества,
- Искать пути ускорения развития предприятия (например, совершенствовать саму систему разработки и внедрения усовершенствований).

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

9 Мероприятия по обеспечению процессов обслуживания потребителей

Четвертая часть справочника посвящена процессам обеспечения качества обслуживания. В главе 9 рассмотрены процессы проектирования и разработки, а в главе 10 – процессы жизненного цикла продукции товаров (услуг). Наконец, глава 11 вводит читателя в проблемы, связанные с контролем за качеством, который играет важную роль в том, чтобы система менеджмента качества в целом способствовала правильному и эффективному ведению бизнеса.

9.1. Проектирование и разработка

Требования стандарта в отношении проектирования и разработки продукции может и не иметь отношения к вашему предприятию. Такая ситуация является достаточно распространенной и характерна для компаний, которые до издания ИСО 9001:2000 строили свои системы менеджмента качества на основе ИСО 9002:1994. Система управления качеством, на которой базировался указанный стандарт, не содержала стадии проектирования продукции.

Большинство предприятий сферы обслуживания, чтобы полнее удовлетворить требования клиентов, обязаны постоянно воспринимать и выработать новые идеи и лучшие методы работы. Если сказанное относится к вашему предприятию, то вы обязаны следовать требованиям стандарта, рассмотренным в настоящем разделе. Если нет, то вы можете опустить этот раздел, но в руководстве по качеству вы обязаны обосновать принятое вами решение (см. пункт 1.2 и подпункт 4.2.2). Требования к планированию и управлению процессами разработки и проектирования установлены в пункте 7.3 ИСО 9001. Эти процессы могут стать необходимыми, например, в следующих случаях:

- когда ведется разработка новой продукции или нового вида услуг, которые предприятие предполагает продвигать на рынок;
- когда требуется доработать уже существующие продукцию или услугу с тем, чтобы они отвечали требованиям потребителей.

Принципы управления процессами разработки и проектирования в обоих случаях идентичны и поэтому в дальнейшем рассматриваются совместно. Процесс разработки и проектирования включает:

1. Планирование (раздел 9.2)
2. Исходные данные (раздел 9.3)
3. Собственно разработку (раздел 9.4)
4. Результаты разработки (раздел 9.5)
5. Анализ результатов, включая проверку и оценку (раздел 9.6)
6. Доработки по результатам анализа (раздел 9.7)

9.2. Планирование

Действия по разработке и проектированию должны планироваться. Планирование включает установление необходимых стадий разработки и контрольных мероприятий, обеспечивающих проведение разработки в соответствии с планом. Необходимо также распределить обязанности и ответственность исполнителей и обеспечить управление взаимодействием сотрудников, отвечающих за разработку отдельных составных частей проекта с тем, чтобы между ними существовали необходимые связи и происходил должный обмен информацией.

При планировании должны быть установлены исходные данные, необходимые для проектирования и разработки требований к конечным результатам. Последние должны проверяться на соответствие исходным данным и требованиям, поэтому следует предусмотреть соответствующие процедуры проверки и оценки (см. раздел 9.6). Результатом планирования, вероятно, должен быть определенный набор планов, рабочих инструкций или программ обучения сотрудников, обеспечивающих доведение их квалификации до необходимого уровня.

Наконец, по мере осуществления разработки и проектирования планы должны пересматриваться с тем, чтобы они сохраняли свое соответствие достигнутым результатам. Необходимо, наконец, создать механизм, гарантирующий, что любые доработки не нанесут ущерба качеству проекта в целом.

При желании на предприятии могут быть разработаны методики проектирования, хотя ИСО 9001 этого и не требует. Стандарт не требует, чтобы предприятие описывало процесс проектирования, но обязывает его располагать средствами управления данным процессом, которые бы обеспечивали своевременное достижение требуемых результатов разработки и проектирования. Подобное требование может показаться расплывчатым, но поскольку проектирование представляет собой творческий процесс, то его трудно оформить в виде письменной методики. Проектировщик должен обладать необходимой квалификацией, а требования к его компетенции должны быть установлены в соответствующих должностных инструкциях и отражены в программах обучения.

Для пояснения процесса планирования может оказаться полезным обращение к рис. 9.1, на котором представлена маршрутная карта процесса разработки и проектирования. Основные этапы проектирования на этой схеме представлены соответствующими блоками, соединенными стрелками и расположенными в последовательности их исполнения слева направо.

Проверки проводят с целью установления соответствия результатов разработки и проектирования техническим требованиям, установленным в процессе выявления и анализа исходных данных. Проверки должны охватывать все требования, хотя в интересах проведения контрольных испытаний проверка соответствия разработанного изделия отдельным требованиям может осуществляться отдельно, поскольку проведение комплексных испытаний может оказаться излишне сложной и громоздкой процедурой.

АНАЛИЗ ПРОЕКТА



Рис. 9.1. Упрощенная схема, устанавливающая соотношения между анализом, проверками и оценками в процессе разработки и проектирования продукции

Оценку проводят с целью проверки соответствия конечной продукции или услуги требованиям потребителей. Поэтому оценка не обязательно должна охватывать все свойства продукции, но совершенно необходимо, чтобы она обеспечивала проверку соответствия этой продукции всем установленным требованиям потребителей. Для того чтобы охватить весь спектр возможных потребителей и условий использования продукции, оценки могут проводиться многократно.

Для пояснения сказанного рассмотрим процесс создания нового автомобиля. Вначале разрабатывается проект, после чего строят опытные образцы. Автомобиль должен быть испытан во всех возможных условиях – на городских трассах, на извилистых дорогах, в сухую и дождливую погоду, в очень жарком и в очень холодном климате, на неровных дорогах с множеством выбоин и колдобин. При этом все испытания необходимо завершить к определенному сроку. Распределение испытаний по видам позволяет провести комплексную оценку автомобиля на соответствие всем техническим требованиям.

рассмотрение и анализ других сторон проекта должны проводиться по мере необходимости и охватывать все стадии проектирования, начиная с изучения потребностей пользователей и кончая поставкой продукции или услуги. Основными этапами подобного анализа являются:

- Анализ контракта после получения заказа от потребителя.
- Завершение этапа планирования разработки.
- Этап, наступающий после разработки технического задания на проектирование (предпроектный анализ).
 - Анализ хода проектирования и вносимых изменений (по мере необходимости).
 - Анализ после завершения разработки.
 - Анализ результатов проверок.
 - Анализ результатов оценок.

Более подробные требования к управлению процессом разработки и проектирования с привязкой к его основным стадиям изложены в пункте 7.3 стандарта.

9.3. Исходные данные

Какая информация требуется для создания нового вида услуг?

Перед тем как приступить к разработке, следует составить техническое предложение или другой документ, содержащий краткое описание проекта. Это справедливо для разработки как товаров, так и услуг. Указанный документ должен устанавливать требования к будущей разработке. Эти требования могут поступать как непосредственно от потребителя, так и быть результатом собственных исследований рынка, которые обобщают потребности многих потребителей, присутствующих в данном секторе рынка.

Во многих отраслях требования потребителей должны быть трансформированы в технические требования к продукции, которые затем становятся основой для разработки технических предложений или технических условий. В стандарте указанные требования потребителей и технические предложения рассматриваются в качестве исходных данных для процесса разработки и проектирования.

В состав исходных данных входят, наряду с техническими требованиями, также и требования законодательства. Если разрабатываемая продукция или услуги предназначены для использования на международном рынке, то в процессе их создания должны быть учтены требования законов всех стран, для которых они предназначаются. Необходимо учитывать также опыт предыдущих разработок и сравнивать текущие результаты проектирования с достигнутыми ранее. Кроме того следует изучать прошлые ошибки и стараться не повторять их. Так, например, готовя банкет на 4000 персон, следует вспомнить опыт проведения подобных крупных мероприятий и гарантировать, что допущенные тогда ошибки не повторятся.

Предпроектный анализ

После выявления требований потребителей, составления технических условий и технических предложений их следует проанализировать. Такой Предпроектный анализ необходим для проверки полноты и адекватности установленных требований и обеспечения достижения компромиссов между требованиями, которые противоречат друг другу. В состав исходных данных для проектирования должны быть включены критерии приемки, с помощью которых проверяют результаты, достигнутые в процессе разработки. Эти критерии должны быть тщательно проанализированы с тем, чтобы обеспечить строгую оценку проекта.

9.4. Проектирование

Как указывалось ранее в разделах 9.1 и 9.2, ИСО 9001 не требует документального оформления применяемых методов проектирования и разработки. Вместе с тем может потребоваться установление требований к знаниям и навыкам проектировщиков, которыми они должны обладать для создания новых товаров и услуг для вашей компании. Может также потребоваться анализ результатов проектирования и разработки по мере их продвижения. Порядок проведения такого анализа должен быть установлен и включен в систему менеджмента качества.

9.5. Выходные данные

После завершения разработки спроектированная продукция должна быть проверена и проанализирована путем измерения ее параметров. Эти параметры должны содержаться в некоторых отчетных документах, например, в технических условиях на

услугу, в некоторых планах или чертежах, свидетельствуя о том, что при проектировании учтены все исходные данные, а разработанная услуга соответствует критериям приемки.

Наконец, анализ результатов разработки должен распространяться на все характеристики разрабатываемой услуги, выявленные в начале проектирования, и гарантировать, что эта услуга будет работоспособной. Должны быть составлены подробные планы соблюдения требований безопасности и других законодательных требований, гарантирующие их выполнение при внедрении услуги.

ИСО 9001 требует соблюдения перечисленных выше рекомендаций, а также утверждения проектной документации перед началом ее реализации.

9.6. Анализ

Проверка хода разработки

Ход проектирования и разработки продукции или услуги должен рассматриваться и анализироваться по мере прохождения соответствующих этапов этого процесса. Выше уже обозначена необходимость анализа на пред- и послепроектных стадиях. Неоднократное рассмотрение проекта необходимо для критического анализа хода разработки и проектирования и обеспечения того, что этот процесс движется в правильном направлении. Более точно эти рассмотрения и анализ могут быть определены как проверка соответствия разрабатываемой продукции или услуги требованиям, установленным в техническом задании (или того, что разработка движется в указанном направлении).

В процессе анализа могут выявляться проблемы, требующие решения. Анализ должны подвергаться все стороны разработки, в том числе деятельность провайдеров, которые в конечном итоге будут оказывать разрабатываемые услуги. Мы убеждены в том, что необходимость такого всестороннего анализа диктуется здравым смыслом. Он обеспечивает рассмотрение разрабатываемой продукции или услуги со всех точек зрения и гарантирует, что ничего не будет упущено. Значительно дешевле затратить дополнительные усилия на анализ на данной стадии, нежели расходуя значительно большие усилия и средства на исправление ошибок, допущенных при разработке и проектировании.

Необходимо сохранять отчеты, содержащие результаты анализа, в которых должно указываться, что было признано приемлемым, а что нет. Важно, чтобы специалисты, проводящие анализ, закрепили выполнение соответствующих мероприятий по устранению выявленных недостатков за конкретными исполнителями и установили контрольные сроки их проведения.

Анализ также необходим для решения важной задачи контроля правильности разработки. Такой контроль настолько важен, что соответствующие действия получили в стандарте собственные наименования "проверка" и "оценка", требования к которым установлены в подпунктах 7.3.5 и 7.3.6 стандарта.

Предприятие должно само определить, какие виды анализа и рассмотрении проектов ему требуются и как часто они должны осуществляться. В крупных проектах их анализ может проводиться ежемесячно. Согласно схеме на рис. 9.1 анализ должен предшествовать началу разработки с целью проверки того, что разработчиками правильно поняты требования потребителей. Затем также требуется анализ исходных дан-

ных для проектирования, который должен быть сосредоточен на технических требованиях, критериях приемки и т. д. Анализ может проводиться несколько раз по мере продвижения процесса проектирования, скажем, ежемесячно или по завершению каждой стадии разработки. Наконец, требуется анализ результатов проверки и оценки проекта, чтобы убедиться в его успешном завершении.

Проверки

Проверка представляет собой процесс возможно более полного контроля соответствия проекта всем требованиям технического задания. При этом может проверяться только проектная документация или сопоставляться результаты проектирования с прошлыми разработками. Например, при разработке программного обеспечения обычно проводят сквозную проверку всех текстов программ, чтобы убедиться в их надлежащем функционировании.

Оценки

Под оценкой понимают проверку проекта на соответствие требованиям установленным потребителем. Этот процесс не обязательно охватывает все параметры разработанной продукции или услуги. По этой причине могут потребоваться несколько оценок. Хотя оценка чаще всего проводится путем анализа проектной документации, обычно она связана с испытаниями прототипов или опытных образцов. Поэтому оценки дают более надежные результаты, нежели проверки.

9.7. Управление доработками

Процедура управления доработками является важной составной частью принятой системы проектирования и разработки. Она устанавливает в том числе порядок внесения изменений в проект после выявления потребности в этих доработках. Любые изменения таят в себе потенциальную опасность, поскольку они могут нарушить всю концепцию, на которой основана ведущаяся разработка. Поэтому в процессе доработок проекта должны осуществляться соответствующие проверки и предусматриваться специальные предохранительные меры. Они не теряют своего значения даже в случае, когда разработка основана на "компетентном подходе".

Секрет успеха любой доработки кроется в гарантированно полном понимании последствий предлагаемых изменений еще до их внедрения. Доработки могут быть дорогостоящими, и поэтому осуществлять их следует только в том случае, когда без них невозможно выполнить предъявленные требования. И уж совсем неразумно проверять и дорабатывать проект после завершения его разработки. Если разрабатываемые продукция или услуги имеют важное значение для компании, то ошибки в ходе ее проектирования могут отбросить бизнес далеко назад.

Во многих отраслях промышленности исходные требования потребителей должны быть трансформированы в конкретные технические требования к продукции, которые становятся затем основой для выработки технических предложений или технических условий. Поэтому стандарт включает в состав исходных данных для разработки, наряду с техническими предложениями, также требования потребителей.

9.8. Резюме

Резюме к главе 9

Проектирования и разработки, вероятно, служат важными составными частями деятельности компании. Поэтому стандарт более не допускает возможности исключения этих процессов из сферы действия системы менеджмента качества за исключением тех случаев, когда разработка поручается сторонним организациям по субконтрактам.

Поскольку разработка представляет собой творческий процесс, то для нее особенно важен "компетентный подход".

Контроль процесса разработки может также базироваться на "компетентном подходе" или требовать создания соответствующих методик.

Рассмотрения и анализ проектов должны быть важной частью процесса разработки.

Для управления доработками проектов, вероятно, требуется создание соответствующей методики.

Что надо делать?

- Проанализировать необходимость разработок для вашей компании.
- Если процессы разработки и проектирования не требуются, то руководство по качеству должно содержать соответствующее обоснование.
- Если они признаны необходимыми, то следует создать документы, устанавливающие порядок их разработки и проектирования.
- В случае применения "компетентного подхода" целесообразно полагаться на обучение разработчиков и применять контрольные листы, удостоверяющие прохождение ими соответствующей подготовки.

Необходимо вести и хранить отчетность, которая бы содержала:

- исходные данные для разработки (технические задания и критерии приемки);
- результаты разработки (значения рабочих параметров);
- решения по результатам анализа проектов;
- детальные описания всех вносимых изменений, оценки их последствий и правила проверки эффективности при испытаниях.

10 Процессы жизненного цикла продукции

Данная глава посвящена вопросам процессов жизненного цикла продукции.

10.1. Исследования и разработки

Исследования и разработки, связанные с использованием новых идей для создания новых видов товаров или услуг или с разработкой новых процессов обслуживания, должны управляться точно также, как проектирование и разработки, направленные на удовлетворение вновь установленных или известных ранее требований потребителей. Применяемые при этом процессы, документация и отчетность должны полностью соответствовать процессам, описанным в главе 9.

10.2. Закупки

Данный раздел охватывает все вопросы, связанные с приобретением всего необходимого для предоставления услуг, оказываемых предприятием. Приобретаться при этом могут как товары, так и услуги.

В большинстве организаций более половины расходов приходится на закупки на стороне комплектующих изделий и других ресурсов. Очевидно, что эти закупки представляют важную функцию, которая должна быть оптимизирована. Зачастую к области закупок относится привлечение на временной основе дополнительного персонала. Очевидно, что эта составляющая процесса закупок является одной из наиболее важных, поскольку необходимо, чтобы нанимаемые временные работники были достаточно компетентными.

Выбор поставщиков

Следует производить оценку потенциальных поставщиков и выбирать из их числа наиболее подходящих, в отношении которых можно быть уверенным в получении требуемых результатов. Должны быть установлены критерии выбора поставщиков в качестве основы для последующей отчетности по данному вопросу. К числу таких критериев может относиться цена поставляемой продукции, но было бы неразумным ограничиваться этим единственным критерием.

Установив подобные критерии выбора, можно будет впоследствии продолжать их использование для оценки поставщиков. Система отслеживания поставок, существующая на предприятии, должна предусматривать ведение отчетности, объективно подтверждающей обоснованность сохранения тех или иных поставщиков. Она также должна предоставлять возможность включения в отчеты отрицательного опыта взаимодействия с поставщиками в ходе предыдущих закупок. Эта система должна обеспечивать регулирование закупок на основе реальных данных об эффективности поставщиков.

Все сказанное выше относится к созданию на предприятии механизмов обратной связи, которые особенно важны в крупных компаниях, где провайдеры услуг работают на значительном удалении от сотрудников, отвечающих за закупки. Не располагая соответствующей информацией, последние могут продолжать закупать продукцию плохо работающих поставщиков.

Существует немало способов создания подобных систем, но все они обладают рядом общих особенностей.

Для их создания необходимы:

- готовность и желание сотрудников, занимающихся входным контролем закупаемых товаров, докладывать о выявляемых недостатках ответственным за снабжение;
- готовность и желание провайдеров услуг и сотрудников, занимающихся подготовительными работами, сообщать ответственным за снабжение о тех проблемах, которые они испытывают с поставляемыми по контрактам изделиями и услугами;
- готовность и желание ответственных за снабжение прислушиваться к получаемой информации и предпринимать необходимые действия на ее основе;

Вероятно, для обеспечения успешной работы необходимо привлекать к разрешению возникающих проблем с покупными изделиями тех, кто за них отвечает, т.е. поставщиков. В противном случае очень скоро предприятию придется самому за них расплачиваться. Многие компании терпят от этого убытки.

Требования к системам управления закупками изложены в подпункте 7.4.1 ИСО 9001. Стандарт по данному вопросу придерживается прагматического подхода и рас-

пространяет свои требования только на те изделия, которые оказывают существенное влияние на качество поставляемых предприятием товаров и услуг. Нет необходимости, чтобы данная система охватывала закупаемые изделия, не имеющие существенного значения. В то же время предприятие имеет право распространить ее на все закупаемые товары и услуги, если это ему выгодно.

Если предприятие нанимает временных работников, они также должны быть охвачены данной системой, поскольку их работа может оказывать критически важное влияние на конечное качество услуг компании. Этой системой должны быть также охвачены лица, привлекаемые по контрактам для обслуживания оборудования, используемого компанией в ходе предоставления услуг. Заметим, что необходимо установить критерии отбора, оценки и повторной переоценки указанных категорий работников. Должна также вестись соответствующая отчетность по данному вопросу.

Обеспечение четкости и недвусмысленности содержания заказов

При проведении закупок необходимо четко и недвусмысленно сформулировать свои требования. Должны быть установлены правила проверки продукции или услуг, которые компания намерена приобретать: К числу таких проверок могут быть, например, отнесены инспекционные посещения предприятий-поставщиков перед заключением с ними контрактов, изучение сертификатов об образовании или рекомендательных документов нанимаемых временно сотрудников.

Компания, производящая закупки, имеет также право установить любые требования к системам менеджмента, применяемым поставщиками. Например, закупая овощи для банкета, вы имеете право потребовать, чтобы они были выращены без применения минеральных удобрений, чтобы продукция фермы-поставщика соответствовала требованиям экологического стандарта ИСО 14001 или была аккредитована в качестве компании-поставщика экологически чистой продукции.

Требования к информационному обеспечению закупок установлены в подпункт 7.4.2 ИСО 9001.

В отличие от своих предыдущих редакций новый стандарт ИСО 9001:2000 не содержит специальных требований к документации, относящейся к закупкам, но это не означает, что предприятиям следует от нее отказываться. Если вы размещаете свой заказ по телефону, то содержание заказа должно быть сохранено. Иначе как вы сумеете определить, насколько правильно исполнен ваш заказ? Необходимо заранее записать заказ, и эта запись будет служить отчетом о том, что было заказано. Зачитав этот заказ поставщику по телефону, прослушав повторение приемщиком его содержание и сверив со своей записью, вы тем самым обезопасите себя и одновременно выполните требование ИСО 9001.

По условиям стандарта вы должны проверять свои требования перед тем, как сообщать их поставщикам. Иными словами, если вы передаете заказ по телефону, то следует проверить его перед тем, как набирать нужный номер.

Проверка правильности закупок

Необходимо решить, каким видам проверок желательно подвергнуть закупаемые товары и услуги. Следует также принять решения в отношении методов таких проверок. Стандарт не содержит никаких требований к методам проверки закупаемой продукции, но было бы неразумным с вашей стороны не установить определенные технические условия, определяющие эти методы. Часто подобные технические условия носят наиме-

нование "план контроля и испытаний". Этот документ устанавливает, что и как следует проверять в закупаемых товарах и услугах. Зачастую этот план используют и в качестве отчетного документа. Другой подход заключается в использовании так называемых "планов качества". Такие планы во многом подобны планам контроля и испытаний, но относятся к категории документов, регулирующих методы обеспечения качества, а не только его контроля.

План качества включает в себя планы контроля и испытаний. Кроме того, он содержит требования по пересмотру действующей у поставщика системы менеджмента качества, необходимой для выполнения требований конкретного покупателя в отношении специальной или модифицированной продукции или услуги.

Главной целью входного контроля должно быть обеспечение должной проверки закупаемых товаров и услуг. Для этого устанавливается метод или методы входного контроля.

Одним из вариантов входного контроля является проверка товаров или услуг на месте до их отгрузки покупателю. Ваши собственные потребители также имеют право проверять поставляемые вами товары на месте их производства, и вы обязаны предоставить им такую возможность. Если вы собираетесь проверять закупаемые товары или услуги у поставщика, то обязаны поставить его в известность о своих намерениях. Соответствующее требование может быть включено в заказ на поставку.

ИСО 9001 устанавливает требования к входному контролю в подпункте 7.4.3.

10.3. Подготовительные работы

Многие услуги требуют определенной подготовительной работы. Эти действия должны планироваться и проводиться в установленные сроки. Поскольку подготовительные мероприятия являются составной частью производственного процесса, они рассмотрены совместно с остальными его составляющими в следующем разделе. Принципы, на которых основаны все эти процессы, идентичны.

В начале раздела 6.1 указывалось, что секрет успешного обслуживания заключается в его планировании. Планирование включает в себя также и подготовительные мероприятия. Это обусловлено тем, что подобные мероприятия могут быть выполнены в периоды затишья, когда предприятие не занято обслуживанием клиентов. Затраты на проведение подготовительных мероприятий впоследствии себя полностью оправдывают, поскольку позволяют предприятию экономить время на предоставление каждой услуги.

Например, еще до прибытия гостей шеф-повар ресторана готовит овощи и основные блюда до максимально допустимого уровня готовности. Бульон же может быть доведен до кипения, а некоторые блюда уже приготовлены и готовы к тому, чтобы их можно было быстро разогреть. В зале официанты могут накрыть все столики. Вид накрытых столов не только производит приятное впечатление на посетителей, но и позволяет экономить время на обслуживание.

В баре, где подают ланч, витрины должны быть заполнены готовыми сэндвичами, а горячие блюда приготовлены и помещены в подогреваемые шкафы, в которых они хранятся в разогретом виде.

В компании, оказывающей консультационные инженерные услуги, может быть разработана стандартная процедура рассмотрения проектов. Это позволяет экономить время каждой консультации благодаря тому, что при ее оказании придерживаются заранее установленного порядка.

ИСО 9001 не рассматривает специально подготовительные мероприятия, которые являются частью процессов жизненного цикла продукции, требования к которым установлены в пункте 7.5.

10.4. Производственные процессы

Операционный контроль. Оценка процессов

Эти вопросы уже рассмотрены выше в разделе 7.1 в качестве составной части проблемы планирования.

Идентификация и прослеживаемость. Способность отслеживать процессы изготовления продукции или предоставления услуги

Необходимость реализации требований в отношении идентификации и отслеживания определяется видом предоставляемых услуг. Подумайте, какие последствия может иметь отказ нотариуса от аккуратного хранения папок с делами! Или представим себе ситуацию, когда вы прибыли в аэропорт с оплаченным билетом, но в компьютере отсутствует отметка о его продаже именно вам! Ясно, что в обоих случаях пострадает репутация компании.

Если идентификация необходима, то ее способы должны быть установлены заранее. Тот, кто любит полусырой бифштекс, не захочет получить его хорошо прожаренным. -Поэтому необходимы средства идентификации бифштексов по времени их приготовления. Точно также необходима прослеживаемость. Каждый авиационный билет должен быть снабжен уникальным регистрационным кодом, который позволяет проследить за ним в любой точке земного шара.

В сферу действия данного пункта стандарта входит идентификация текущего состояния продукции в части прохождения изделиями проверок:

является ли данное изделие годным или дефектным, или оно еще только ожидает проверки. Например, когда уборщица завершает уборку номера в отеле, она должна позвонить портье и доложить о готовности номера к приему постояльцев.

Требования в отношении идентификации и прослеживаемости установлены в подпункте 7.5.3 ИСО 9001.

Имущество потребителя

Если потребитель предоставляет составные части товара или услуги для включения в поставляемую предприятием конечной продукции или использования в ходе оказания конечной услуги, то оно обязано обеспечить соответствующее обращение с этими составными частями. Например, если вы поставляете флористу цветы для оформления свадьбы, то он обязан использовать эти цветы в соответствии с вашими пожеланиями и никак иначе. Или предположим, что вы предпочитаете определенный сорт вина и приобретете бутылку, которая хранится в ресторане специально для вас. Вам в этом случае вряд ли понравится, если ее по ошибке подадут другому клиенту.

К имуществу потребителя могут относиться также переданные им документы, такие как, например, акты на право владения имуществом, сертификаты, рекомендации,

удостоверения и т.д. К нему также относится оборудование, предоставляемое потребителем работающему у него персоналу поставщика. Примером тому может быть компания, занимающаяся приготовлением пищи по вызову и нуждающаяся для этого в энергии. При этом привезенное ею оборудование может перегрузить электрические сети, предоставленные клиентом для его подключения.

Особенно тонким вопросом является пользование интеллектуальной собственностью и "ноу-хау". Большинство организаций ревностно охраняет накопленные ими знания, которые придают им конкурентные преимущества на рынке. Стандарт требует, чтобы персонал компании ни в коем случае не раскрывал доверенную ему конфиденциальную информацию третьим сторонам.

Стандарт настойчиво требует, чтобы организация заботилась о предоставленном ей в пользование имуществе потребителей (см. подпункте 7.5.4). Это имущество должно быть четко идентифицировано и обеспечена его прослеживаемость (см. предыдущий раздел). Потребитель должен быть поставлен в известность о любых повреждениях предоставленного им имущества. Предположим, например, что вы собираетесь забрать специально заказанный вами ко дню рождения торт. Когда вы приехали в кондитерскую, то перед вами извинились и сообщили, что случайно его Уронили. Конечно, кондитеры обязаны были сообщить вам об этом, но в данном случае от них требуется нечто большее, нежели простые извинения! Они безусловно должны устранить появившийся по их вине дефект.

Хранение сырья и продукции

В этом разделе рассматриваются вопросы транспортирования и хранения материалов, применяемых при оказании услуг потребителям. Эти материалы могут включать в том числе и интеллектуальную собственность, информацию (в т.ч. на электронных носителях), а также документы. Предприятие обязано приспособить существующую у него систему материально-технического обеспечения и хранения к обращению с теми материалами, которые необходимы для обслуживания клиентов. "Основная цель при этом заключается в том, чтобы предупредить возможность повреждения указанных материалов в процессе доставки и хранения. Например, для обеспечения сохраняемое™ некоторых изделий на складе их необходимо время от времени переворачивать на полках или периодически проверять. Конфиденциальная информация не должна попадать в поле зрения тех, кому она не предназначена. Информацию в компьютерных сетях следует дублировать во избежание потери данных. Предполагается, что эти вопросы должны решаться в рамках общей проблемы сохранения отчетности (см. разделы 4.7 и 5.11).

Требования в отношении обеспечения сохранности материалов установлены в подпункте 7.5.5 ИСО 9001. Они также охватывают процесс доставки продукции или услуг потребителям. Стандарт требует ведения соответствующей отчетности, например, сохранения квитанций о доставке продукции потребителю (см. подпункт 4.2.4 ИСО 9001).

10.5. Уборочные работы

Особенностью многих видов сервиса служит необходимость проведения после предоставления услуги уборочных и очистных работ. К числу таких работ относятся: мойка посуды, уборка использованного инструмента, чистка ковров пылесосом, мытье

полов, опорожнение контейнеров или корзин для мусора и отходов, замена табличек, вывоз оборудования, раскладывание документов по папкам, расстановка возвращенных в библиотеку книг или видеокассет по полкам и т. д.

Если ваш бизнес требует проведения подобных работ, то следует решить, какими документами должно регламентироваться их выполнение. Поскольку эти работы также представляют собой производственные процессы, то для них, как и для остальных процессов, должны быть установлены соответствующие цели. -Такой целью может быть, например, определенный уровень чистоты, который необходимо обеспечить после завершения уборки.

В определенных случаях уборка может быть очень важным процессом, оказывающим сильное влияние на удовлетворенность клиентов обслуживанием. В этих случаях уборочные работы являются неотъемлемой составной частью процессов изготовления продукции или сервиса (см. раздел 7.5).

10.6. Резюме

резюме к главе 10

В главе 10 были рассмотрены производственные процессы, обычно скрытые от потребителя, но необходимые для обеспечения производства продукции или предоставления услуг. Эти процессы охвачены пунктом 7 ИСО 9001 "Процессы жизненного цикла продукции". К числу указанных процессов относят:

- планирование;
- закупки;
- реализацию продукции;
- идентификацию и прослеживаемость;
- обращение с имуществом, предоставляемым потребителем;
- обеспечение сохранности продукции;
- уборочные работы (не охвачены ИСО 9001).

Эти процессы (включая калибровку средств измерений, рассматриваемую в разделе 11.4) относятся к числу тех, которые могут быть исключены из сферы действия системы менеджмента качества. При этом система не перестает соответствовать требованиям ИСО 9001. Исключение этих процессов допускается в тех случаях, когда они не требуются для того бизнеса, которым занимается компания.

Что надо делать?

- Необходимо определить цели всех процессов обеспечения производства или обслуживания, признанных необходимыми и, в первую очередь, для тех из них, которые влияют на качество.

- Затем следует установить правила и (или) разработать методы выполнения указанных процессов, используя которые персонал компании будет достаточно компетентно оказывать услуги.

- После этого необходимо внедрить соответствующие правила и методы.

11 Контроль качества

Последней, еще не рассмотренной областью, остается контроль качества применительно к процессам обеспечения производства продукции или предоставления услуг. Контроль качества относится к тем аспектам деятельности компании, которые призваны внушать потребителям уверенность в ее способности работать должным образом.

Проверки и испытания обеспечивают соответствие продукции и услуг техническим требованиям, а также требованиям потребителей. Они служат фильтром, пропускающим через себя годную продукцию и задерживающим дефектную. Составной частью системы проверок и испытаний продукции является выходной контроль, в процессе которого, например, провайдер услуг принимает решение о соответствии продукции или услуги требованиям потребителя и техническим требованиям, принятым в компании.

В данной главе также рассмотрены следующие вопросы:

- что делать, если выявлены недостатки в работе компании (в ИСО 9001 эти недостатки объединены термином "*несоответствия продукции*");
- анализ данных, измерения и мониторинг;
- обеспечение способности измерительных средств давать правильные результаты измерений;
- сбор и анализ информации.

11.1. Контроль, испытания, проверки и оценки

Контроль за тем, чтобы обслуживание соответствовало показателям, установленным планами

Предприятие обязано осуществлять мониторинг и измерения выходных параметров производственных процессов, чтобы быть уверенным в том, что выполняются требования потребителей и требования внутренних технических условий. В определенной степени эта задача перекликается с проблемой обеспечения удовлетворенности клиентов, рассмотренной в главе 6. Однако здесь речь идет о контроле и измерениях в целом, а не только параметров процессов непосредственного обслуживания потребителей.

В индустрии сервиса контроль за процессами обеспечения обслуживания не менее важен, чем контроль за качеством непосредственного обслуживания клиентов. Если в промышленности задачи контроля качества могут быть решены введением контроля на выходе продукции, то в сервисе необходимо контролировать весь процесс создания и предоставления услуг. Вместе с тем следует отметить, что подобного рода контроль прекрасно подходит и для промышленного производства.

В большинстве сервисных компаний концепция "контроля на выходе" представляется сложно реализуемой, поскольку процесс обслуживания может быть представлен как последовательность многих так называемых "моментов истины", для каждого из которых требуется собственный контроль на выходе с использованием своих критериев приемки. Если в один из таких моментов выявляется низкое качество обслуживания, то клиент может разорвать отношения с предприятием, не дожидаясь полного завершения процесса предоставления услуги (см. раздел 4.6).

Кроме того, могут отсутствовать документально зафиксированные критерии приемки для таких "моментов истины" или их бывает сложно сформулировать в письменном виде. Провайдер услуг может не иметь времени для составления отчетов о контроле

качества в напряженных условиях обслуживания клиента. Он может составить их задним числом, когда возникают свободные окна или наступает затишье в наплыве клиентов. Вместе с тем, в некоторых видах сервиса контроль или проверки встроены непосредственно в процесс обслуживания и не могут быть выделены в самостоятельную операцию в конце этого процесса. В таком случае возникает естественный вопрос, когда следует составлять отчет? Практически единственно верным решением в таком случае может быть составление отчета по завершении обслуживания.

Например, шеф-повар осуществляет постоянный визуальный контроль за процессом приготовления блюд и периодически снимает пробы. Эти моменты можно считать точками контроля, но как установить их периодичность или составить для этого случая план контроля и испытаний? Шеф-повар вносит исправления в процесс приготовления пищи "на ходу", основываясь на своем опыте и знании возможных недостатков и способов их предотвращения. Это классический случай "компетентного подхода", коренным образом отличающегося от поэтапно расписанного и полностью предсказуемого процесса контроля. Шеф-повар способен многократно повторять описанную процедуру, добиваясь при этом почти идентичных результатов. Но если попросить его описать, как он осуществляет контроль, то он затруднится с ответом. Его действия в основном основаны на интуиции, которую почти невозможно зафиксировать в документах.

Провайдер услуг одновременно выступает в трех обличиях – продавца, оператора производственного процесса и контролера. Будучи единым в трех лицах, ему не представляется труда осуществлять мгновенную обратную связь между всеми этими тремя функциями. Единственно реальным подходом в таком случае может быть обеспечение должной компетенции провайдера, а потребность в формальном контроле при этом в значительной степени отпадает.

"Компетентный подход" как нельзя лучше подходит к подобным ситуациям, поскольку опытный провайдер услуг способен справляться с возникающими проблемами значительно лучше, нежели человек, который должен следовать определенному своду правил или детально расписанным методикам. Провайдер постоянно следит за выполнением требований клиентов и, когда те проявляют недовольство, – способен немедленно предпринять корректирующие действия (см. раздел 11.2).

Тем не менее для выполнения требований подпункт 8.2.4 стандарта предприятие должно располагать отчетами тех, кто реализовал товар или услугу и подтвердил их соответствие критериям приемки. Товар нельзя считать реализованным, а услугу – предоставленной до тех пор, пока должным образом не выполнены все установленные действия. В случае "процедурного подхода" эти действия должны быть детально описаны в документации. При использовании "компетентного подхода" этого уже не требуется. И здесь мы вновь обращаемся к так называемым "моментам истины". Очевидно, что компетентный провайдер должен в разумных пределах располагать всеми необходимыми правами и полномочиями для достижения требуемого результата постоянного и полного удовлетворения потребностей клиентов.

Перечень типовых показателей, применяемых для описания результатов производственного процесса, приведен в таблице, содержащейся в разделе 11.3. Эти показатели должны быть указаны в отчете, составляемом по завершении обслуживания. Его составляет главный провайдер и скрепляет подписями, удостоверяющими факт удовле-

творительного обслуживания. Этот отчет может составляться на копии бланка заказа, квитанции или счета за обслуживание.

11.2. Что делать, когда выявлены недостатки

Рано или поздно, предприятие сталкивается с различными проблемами, вызванными отклонением хода производственных процессов от запланированного. Эти вопросы в ИСО 9001 охватываются понятием "*Управление несоответствующей продукцией*". Здесь под продукцией понимаются товары и (или) услуги. Такое расширение понятия имеет важное значение, поскольку ранее считалось, что это требование стандарта относится только к товарам, но не к услугам. В свое время это не принималось во внимание, хотя, как известно, между несоответствием товаров и услуг имеется различие. Основное из них заключается в том, что не отвечающий требованиям товар может быть отложен в сторону до тех пор, пока не будет принято квалифицированное решение о том, как исправить создавшееся положение. В случае представления услуг именно провайдер обязан найти выход и сделать это, по возможности, быстрее. Здесь отсутствует товар, который можно забраковать, а любая задержка в обслуживании только усугубляет ситуацию.

В предыдущей версии ИСО 9001: 1994 содержался перечень шести основных требований к контролю качества, который должен включать идентификацию объектов контроля, документальное оформление методов контроля, оценку результатов, изолирование несоответствующей продукции (если это имеет смысл) и последующее обращение с ней, уведомление всех функциональных служб и подразделений, связанных с появлением брака. В новой редакции стандарта этот перечень отсутствует, но тем не менее, эти принципы организации контроля должны учитываться при составлении документированных методик контроля.

Корректирующие и предупреждающие действия в стандарте описаны отдельно от несоответствий, поскольку потребность в них возникает только после выявления реальных или возможных несоответствий продукции установленным требованиям. См. раздел 8.1.

Когда несоответствие выявлено, возникает потребность в проведении дополнительных мероприятий. Наиболее вероятными действиями при выявлении несоответствий услуги установленным требованиям являются переделки, корректирующие действия или регулировки. Например, недожаренный бифштекс может быть возвращен на кухню, где его дожарят на гриле.

Ситуации, когда поставщик просит потребителя принять товар или услугу с некоторыми переделками или без исправлений, относятся к так называемым "уступкам" (см. подпункт 8.3 в) Провайдеру услуг может быть предоставлено право предложить клиенту скидку или снижение цены за услугу, если он согласится принять ее с недоработками или с некоторыми исправлениями. Естественно, что недожаренный бифштекс также подпадает под этот случай.

Пересмотр сортности относится к случаям, когда персонал компании принимает решение использовать забракованные товары или услуги по другому назначению. Не составит труда привести примеры подобных ситуаций применительно к сервису ненадлежащего качества. Например, водителя такси, прозевавшего нужный поворот и доставившего пассажиров не туда, куда им требуется.

Полностью испорченные или окончательно забракованные изделия должны просто выбрасываться подобно створевшему бифштексу, который никто не пожелает съесть. Конечно, возможны и другие варианты, но мы их не станем перечислять.

Существующие на предприятии методики или рабочие инструкции должны устанавливать, кто имеет право оценивать и анализировать несоответствия и принимать решения в отношении дефектной продукции. Если это предусматривается контрактом, то поставщик обязан рекомендовать потребителю, как тот может использовать или отремонтировать изделие с несоответствиями. Помимо информирования потребителя о возникшей проблеме, поставщик в некоторых случаях обязан уведомить о ней конечного пользователя, соответствующий правительственный или иной уполномоченный орган.

Любое переделанное или отремонтированное изделие должно пройти повторно полный цикл проверок и испытаний. Могут также потребоваться Дополнительные испытания с целью подтверждения того, что проведенный ремонт или дополнительные работы оказались эффективными.

ИСО 9001 требует, чтобы на предприятии существовала методика управления продукцией, несоответствующей установленным требованиям (см. пункт 8.3). Первый параграф этого раздела не требует пояснений. Необходимо только помнить о том, что термин "продукция" обозначает также и услуги. Поэтому первое предложение этого раздела следует читать следующим образом: *"Организация должна обеспечить, чтобы услуги, которые не соответствуют требованиям, были идентифицированы и управлялись с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки"*.

Содержание второго параграфа этого раздела также относительно ясно. Исправление несоответствующей требованиям продукции должно осуществляться предельно интенсивным способом. При этом возможны все четыре действия, предусмотренные прежней версией: переделка, уступки, изменение сортности или выбрасывание в отходы. Вторая половина параграфа требует перепроверки продукции после переделок. Это требование не относится к трем остальным возможным действиям.

Необходимо решить, как поступать с окончательно отвергнутой потребителем дефектной продукцией. При необходимости она должна быть уничтожена во избежание ее повторной реализации предприимчивыми сотрудниками и сборщиками вторсырья, которые не знают о наличии в ней дефектов.

В третьем параграфе присутствует новое требование. Оно относится к ситуациям, когда продукция с выявленными несоответствиями находится в эксплуатации или предоставлена некачественная услуга. В этих случаях следует предпринять необходимые действия, к числу которых относятся отзыв или модернизация продукции, выплата компенсации за предоставление услуги ненадлежащего качества.

Методика управления дефектной продукцией должна быть увязана с методикой корректирующих действий, поскольку они могут подразумевать одни и те же процессы. Нет необходимости задействовать два процесса там, где можно обойтись одним. Для исправления дефектной продукции и предупреждения ее выпуска необходимы корректирующие и предупреждающие действия. Поэтому, чтобы избежать ненужных повторов, все эти три методики могут быть, по желанию, объединены в одном документе. См. раздел 8.1.

11.3. Планирование анализа данных

Решаем, какие нам нужны данные, и определяем методы их сбора

Измерения продукции и процессов и обеспечение обратных связей требуют измерений ключевых параметров и анализа получаемых при этом данных с тем, чтобы потом, используя полученную информацию, разработать меры по усовершенствованию. При этом решаются три основные задачи:

1. Обеспечение соответствия продукции и услуг установленным требованиям.
2. Получение информации об эффективности системы менеджмента качества.
3. Поиск путей совершенствования деятельности предприятия.

решение перечисленных задач в совокупности представляет мощное средство сохранения конкурентоспособности предприятия за счет того, что принимаемые управленческие решения базируются не на предположениях, а на реальных фактах.

Необходимо решить, какие параметры следует измерять, как часто, какими способами, где и когда. Необходимо также выбрать соответствующие статистические методы обработки информации и обеспечить их применение.

Очень важно для предприятия умение измерять эффективность системы менеджмента качества. Для этого должны быть выбраны соответствующие методы и установлены необходимые процедуры. Очевидно, что первым шагом должно стать выявление показателей, которые следует измерять. Вероятно, могут применяться показатели двух типов. Во-первых, те, которые характеризуют достигнутые результаты, т.е. показатели, позволяющие оценивать продукцию компании. Во-вторых, – показатели эффективности, указывающие, насколько хорошо работает предприятие.

К числу наиболее распространенных в сфере услуг показателей относятся перечисленные в приводимых ниже таблицах.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДУКЦИИ (ИЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ)

Показатели	Измеряемые свойства
Количество проданных товаров или оказанных услуг за месяц	Количество продукции
Стоимость товаров или услуг за месяц	Стоимость продукции
Процент продукции (услуг), качество которых соответствовало требованиям	Качество поставок
Количество претензий	Неудовлетворенность потребителей
Оценка удовлетворенности потребителей по результатам опроса	Удовлетворенность потребителей
Количество поступивших писем с благодарностями	Уровень удовлетворенности потребителей
Стоимость скидок и затрат на удовлетворение жалоб потребителей	Цена брака

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объем выпуска продукции	Производительность
Валовой доход в расчет на единицу продукции (на одну услугу)	Прибыльность
Результаты внутренних и внешних аудитов	Соответствие стандартам и эффективность

Объем выпуска продукции	Производительность
Количество выявленных несоответствий	Соответствие стандартам и установленным требованиям
Количество выявленных существенных несоответствий	Эффективность корректирующих действий
Количество несоответствий, причины которых не устранены в установленные сроки	Неэффективность корректирующих действий
Число проведенных доработок	Улучшение работы предприятия
Стоимость списанных изделий, устранения дефектов и переделок	Цена дефектов
Стоимость проверок и экспертиз	Цена экспертизы продукции
Стоимость работ по предотвращению повторных дефектов (потраченные на это деньги позволяют снизить остальные расходы, связанные с качеством. Обычно выигрыш составляет \$5 на \$1 затраченный)	Цена предотвращения дефектов изделий

Должны быть также установлены цели предприятия, и, как того требует подпункт 5.4.1 стандарта, цели эти должны быть измеримыми. Также измерения позволяют "держать руку на пульсе" компании.

Ранее в данном разделе были обозначены два типа показателей: показатели продукции и показатели процессов (эффективности). Оцениваемые характеристики измерения подразделяются также на количественные и качественные.

Под качественными характеристиками подразумеваются мнения, наблюдения и ощущения. Эти характеристики обычно неточны и зачастую грешат неопределенностью. Вместе с тем они могут оказаться полезными при соблюдении объективности. Например, газеты переполнены качественной информацией. В зависимости от своих политических пристрастий люди предпочитают читать газеты, выражающие точку зрения, которую читатель разделяет.

Будучи субъективными, качественные характеристики скорее основываются на чувствах, нежели на реальных фактах. Одним из возможных способов превращения качественных характеристик, выражающих мнения людей, в количественные оценки может быть увеличение объемов выборки, на основе которой они получены, причем чем крупнее выборка, тем точнее получаемые оценки. Там, где недоступны реальные факты ощущения людей могут оказаться весьма полезными.

Если говорить о количественных показателях, то они могут быть весьма точными, поскольку базируются на реальных фактах. Например, известно, что "в среднем только один из 26 клиентов предъявляет претензии". Количественные показатели полезнее для управления процессами, поскольку с их помощью можно быстрее разрабатывать стратегию оперативного корректирования процесса производства продукции или оказания услуг.

В системах менеджмента качества используются как количественные, так и качественные характеристики. Самые лучшие решения удается принимать в тех случаях, когда имеются характеристики обоих типов, как основанные на реальных фактах, так и на ощущениях. Не следует принимать решения только на основе качественных характеристик. Надо помнить о том, что аудит качества позволяет получить количественные данные, исключая субъективные искажения.

11.4. Средства мониторинга и измерений

Как обеспечить точность измерений

Необходимо решить, как организовать управление средствами и приборами для измерений и мониторинга, включая их калибровку, чтобы гарантировать получение правильных результатов измерений. Стандарт требует от предприятия установить, какие измерения необходимы для контроля производимой продукции или услуг, а затем организовать эти измерения в соответствии с установленными требованиями.

Существует немало видов услуг, при оказании которых вообще не требуются измерительные средства. Если ваше предприятие подпадает под эту категорию, то следует указать в руководстве по качеству, что эти требования стандарта к вам не относятся. Но при этом необходимо убедиться в том, что ни один производственный процесс действительно не требует каких-либо измерений. Например, отсутствуют процессы, протекание которых зависит от температуры. Вы испытаете большую неловкость, если заявите, что не нуждаетесь в средствах измерений, а вам докажут что, вы ошибаетесь. Такими средствами в пищевом секторе могут быть термометры на печах и холодильниках, или одометры и указатели уровня топлива в транспортном бизнесе. Ими могут служить образцы расцветок в торговле тканями или в декорационном Деле, причем может оказаться, что образцы эти следует хранить в темноте, чтобы они не выцветали.

Если же выяснится, что предприятие нуждается в приборах и других средствах измерений, то ему следует выявить свою потребность в них и организовать их использование. Необходимо также установить, какие именно производственные процессы нужно измерять для обеспечения соответствия продукции и услуг установленным требованиям.

Предприятие обязано контролировать, калибровать и обслуживать средства, применяемые для мониторинга и измерений. Контроль средств измерений включает обеспечение их правильного хранения и обращения с ними, защиту этих средств от возможных повреждений. Персонал, отвечающий за обеспечение предприятия средствами измерений, должен проследить, чтобы для проведения замеров применялись именно те инструменты, которые необходимы. Не следует пытаться измерить тонну цемента, используя для этого чайную ложку! Точно также нельзя отмерять медицинские препараты ведрами.

Средства измерения должны соответствовать своему назначению и иметь правильную калибровку. Без этого невозможно обеспечить требуемую точность измерений. При использовании измерительных средств пользователи должны знать величину потенциально возможных ошибок измерений, производимых с помощью этих устройств. Неточность прибора не должна быть столь велика, что делала бы измерения бесполезными.

Например, если требуется нарезать деревянные детали с точностью 1 мм, то замеры с помощью рулетки не способны обеспечить нужную точность, поскольку в большинстве случаев ошибки таких измерений составляют ± 3 мм. В этом случае потребуется стальная гравированная линейка.

Существуют также специальные меры предосторожности при использовании программных средств, особенно тех, что используются в средствах измерений.

В ИСО 9001 подробные требования к средствам измерений содержатся в третьем, четвертом и пятом параграфах пункте 7.6. Ниже эти требования изложены в развернутом виде.

а) При калибровке измерительных приборов существуют две возможности – калибровать редко применяемые приборы перед каждым использованием или организовать периодическую калибровку через равные промежутки времени. Образцовые средства, используемые для калибровки, также должны калиброваться с применением более точных эталонных средств, и так по цепочке мы доходим до национальных или международных эталонов. Для проведения калибровки могут привлекаться внешние специализированные организации. В этом случае последние обязаны представить на каждый прибор сертификат с указанием результатов калибровки и идентификационного номера прибора, использованного в качестве образцового. Тем самым обеспечивается прослеживаемость калибровочных устройств вплоть до национальных или международных эталонов. Если подобные эталоны не существуют, то необходимо документально обосновать, на чем основано ваше доверие к проводимым замерам. Например, допустим, что вы изготавливаете детекторы наркотиков. Как следует их калибровать? Возможно, в качестве материала для калибровки вам потребуется искусственная кровь. Насколько вы можете быть уверены в том, что она полностью эквивалентна настоящей крови?

б) Измерительный прибор после калибровки должен быть отрегулирован, если необходимо привести точность его измерений в соответствие с требуемой.

в) Все средства измерения должны быть снабжены средствами идентификации или маркировкой с тем, чтобы пользователи могли отличить откалиброванные приборы от тех, которые еще не прошли калибровку. Иными словами, сотрудники должны знать, какие приборы являются точными и пользоваться только ими. Таким средством маркировки может быть наклейка с датой последней калибровки и отметка краской на корпусе прибора. Цвет этой краски меняется каждые полгода, и если цвет отметки не совпадает с действующим в настоящий момент, то каждому становится очевидным, что данный прибор не прошел положенной калибровки. Уведомление о цвете применяемой маркировки приборов должно быть вывешено на доске объявлений.

г) Все приборы должны быть защищены от регулировок, делающих измерения с их помощью неточными или бесполезными. Для этого операторы могут снабжаться эталонами. Например, подразделения, занимающиеся контролем цвета тканей, должны располагать набором стандартных образцов цветов, с помощью которых они проверяют колориметры перед тем как их использовать. Эти образцы служат эталонами для контроля приборов, должны быть защищены от света и периодически заменяться.

д) Необходимо обеспечить защиту средств измерений от повреждений. Для этого устанавливаются правила их хранения и обращения с ними, обеспечивающие их защищенность. Например, может потребоваться хранение приборов в защищенных от света местах.

е) Отчетные документы о проведенных калибровках должны сохраняться (см. раздел 5.11).

ж) Все товары и услуги, поставленные потребителю и проверившиеся с помощью средств измерений, в которых были обнаружены дефекты, должны быть перепроверены. Если выясняется, что измерения производились приборами, не прошедшими очередную калибровку, то должны быть перепроверены все произведенные с их помощью замеры.

Так, например, если прибор не прошел полугодовую калибровку, то необходимо выявить, какие замеры были проведены с его помощью за последние полгода и решить, что с ними делать. Такими решениями могут быть отзыв поставленной продукции, ее перепроверка на месте, письменное уведомление потребителей. Если риск возможных ошибок достаточно мал, принимается решение не делать ничего. Например, если вы прошли вакцинацию против гриппа, но впоследствии выяснилось, что термостат холодильника, в котором хранилась вакцина, оказался неисправным, ваш врач обязан уведомить вас о том, что вы можете оказаться незащищенным от инфекции и вам следует прийти на повторную прививку.

з) Если для проверки продукции используются компьютеризированные средства, то предприятие должно иметь возможность продемонстрировать, что оно работает надлежащим образом и обеспечивает требуемую точность.

Примечание.

Пункты е), ж) и з) не отмечены в ИСО 9001, но они вытекают из последующих параграфов раздела 7.6.

11.5. Мониторинг и измерения производственных процессов

Следует решить, какие именно параметры должны измеряться при мониторинге производственных процессов. Возможно, лучше всего для этого связать параметры, выбранные вами для измерения, с теми целями, которые вы поставили перед каждым процессом. Это поможет установить, насколько успешно вы двигаетесь к установленным целям. В разделе 5.6 мы указывали, что на каждом предприятии должна быть установлена иерархия целей предприятия. Например, цели отдельных процессов могут в совокупности определять цели, стоящие перед подразделением предприятия, которые в свою очередь все вместе формируют цели для предприятия в целом. В этом случае становится известным, насколько хорошо функционирует предприятие на всех уровнях и представляется возможность выявить слабые места, которым должно быть уделено особое внимание.

Необходимо сохранять контрольные карты для ключевых процессов. Если вы не достаточно знакомы с методологией анализа этих контрольных карт, то вы сможете изучить методологию, приобретя хороший справочник. Контрольные карты позволяют:

- заранее оповещать о возможных отклонениях от нормального протекания процесса.
- оказывать необходимую помощь в том, чтобы снизить уровень отклонения процесса от нормы.
- создать предпосылки для совершенствования процесса.
- делают процесс более интересным для оператора.
- улучшают понимание существа процесса.

Проверка соответствия процесса обслуживания установленным требованиям

Для того чтобы знать, как протекает производственный процесс, должны быть выбраны соответствующие измеряемые параметры. В их число гут входить показатели, используемые для установления целей процесса, а также ключевые параметры, применяемые для контроля, прогнозирования и совершенствования процессов. Измерения

этих параметров не следует рассматривать в качестве пустой траты времени, поскольку их результаты могут активно использоваться для совершенствования работы предприятия (см. раздел 11.3 и прежде всего перечень показателей эффективности процессов). Убытки предприятия могут быть значительно снижены, если качество продукции или услуг проверяется на всех этапах и стадиях их реализации.

Измерения необходимы также и для того, чтобы предприятие могло соблюдать собственные требования к технологии.

Требования в отношении мониторинга и измерений процессов установлены в подпункте 8.2.3 ИСО 9001.

11.6. Мониторинг и измерения качества продукции и (или) услуг

Проверка соответствия услуг установленным требованиям

Необходимо измерять и осуществлять мониторинг выходных параметров производственных процессов с тем, чтобы убедиться в соответствии получаемых на их выходе результатов требованиям потребителя и собственным требованиям производителя. В некоторой степени это требование пересекается с требованиями, приведенными в разделе 2.2. В промышленности это достигается путем контроля продукции на выходе. При этом проверяют ее соответствие установленным критериям приемки.

В большинстве предприятий сферы услуг проведение выходного контроля затруднено тем, что предоставление услуги может включать серию так называемых "моментов истины", каждому из которых соответствует собственная процедура контроля на выходе со своими критериями приемки. Если в один из таких моментов выявляется низкое качество обслуживания, то потребитель имеет право разорвать свои отношения с поставщиком, не дожидаясь окончания предоставления услуги (см. раздел 4.6).

Критерии приемки не обязательно должны быть в письменном виде. Кроме того, провайдеру услуг бывает сложно вести отчетность в процессе предоставления этих услуг. Соответствующие отчетные документы можно составить позднее, в перерывах или в периоды спада наплыва клиентов. Вместе с тем в некоторых видах сервиса процедуры проверки или оценки качества могут быть встроены в сам процесс предоставления Услуги, а не выделяться в отдельную операцию контроля на выходе.

Очевидно, что окончательный отчет может быть составлен только по завершении обслуживания.

Провайдер услуг, как правило, выступает одновременно как продавец, оператор производственного процесса и контролер. В случае подобного совмещения наиболее подходящим является "компетентный подход", поскольку квалифицированный провайдер услуг способен справляться со всеми проблемами значительно лучше и быстрее, нежели работник, вынужденный обращаться к инструкциям или детально расписанным методикам.

Вместе с тем, чтобы выполнить требования подпункта 8.2.4 стандарта необходимо располагать отчетами, указывающими, кто именно реализовал товар или услугу, и содержащими подтверждение того, что они соответствуют установленным критериям приемки. Продукция не может считаться реализованной, а услуга – предоставленной до тех пор, пока не будут удовлетворительным образом выполнены все предписанные операции. В случае "процедурного подхода" эти операции должны быть расписаны в соот-

ветствующем документе, но при использовании "компетентного подхода" такой документ может отсутствовать.

Перечень показателей, характеризующих результаты производственных процессов, приведен в разделе 11.3. Значения указанных показателей должны быть известны к моменту завершения обслуживания и отражены в отчетах. Эти отчеты должны составляться старшим провайдером, который своей подписью удостоверяет, что обслуживание удовлетворительно завершено.

Удовлетворенность потребителей и измерение степени этой удовлетворенности

Для любой компании крайне важно знать мнение потребителей о качестве предоставляемых ею товаров или услуг. Для этого необходимо выбрать наиболее подходящие способы измерения эффективности деятельности компании. Эти способы могут сильно различаться для разных предприятий, и поэтому правильный выбор имеет существенное значение.

Существуют разнообразные способы мониторинга уровня удовлетворенности или, напротив, неудовлетворенности потребителей. К наиболее распространенным из них, в частности, относятся:

- изучение претензий потребителей.
- анализ благодарственных писем потребителей.
- опросы потребителей "на выходе" (например, выяснение мнений потребителей о качестве обслуживания после его завершения).
- рассылка опросных листов.
- телефонные опросы.
- обзоры рынка и другие методы маркетинговых исследований.
- использование так называемых "фокусных групп".

Для выполнения обязательного требования, содержащегося в подпункте 8.2.1 ИСО 9001 применяют один или несколько из перечисленных методов. Этот подпункт стандарта требует, чтобы компания изучала мнения потребителей относительно эффективности ее работы, оценивала, насколько те удовлетворены, разочарованы или, напротив, в восторге от предоставленных ею товаров и услуг. В разделе 2.3 говорилось о том, что в каждом бизнесе возможны различные составляющие, часть которых может приносить удовлетворение потребителям, а другая часть – разочаровывать их. При этом неудовлетворенность может вытеснить у потребителя все иные чувства, испытываемые ими по отношению к компании. Поэтому причины неудовлетворенности должны быть объектами особого внимания.

Необходимо решить, каким методом компания собирается измерять уровень удовлетворенности потребителей, а затем определить, каким способом могут быть собраны и проанализированы необходимые исходные данные. Можно применять все перечисленные выше методы, но, конечно, не одновременно! Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Только используя все методы в их совокупности, компания способна составить полное представление о мнениях потребителей и выявить способы повышения качества сервиса.

В данном разделе речь идет как об уровнях удовлетворенности, так и неудовлетворенности потребителей. Но следует иметь в виду, что эти понятия не являются противоположностями. Потребитель убежден в том, что получать удовлетворение от товара

или услуги – его неотъемлемое право, и поэтому удовлетворенность можно считать нейтральным откликом. С другой стороны, неудовлетворенность всегда выражается эмоционально и носит негативный характер, поэтому ее нельзя считать нейтральным откликом. Жизненно важным представляется сбор данных как об удовлетворенности, так и о неудовлетворенности потребителей.

Следует иметь в виду, что неудовлетворенность потребителей имеет свою противоположность в виде восхищения товаром или услугами компании. Потребители относительно редко напрямую высказывают позитивные отзывы о работе компании, но они имеют склонность делиться со знакомыми воспоминаниями об удачной покупке. Таким образом, довольные потребители становятся своеобразными рекламными агентами компании, помогая ей сбывать продукцию и услуги.

При проведении опросов люди, которым задается вопрос о том, что их не удовлетворяет в работе компании, склонны также рассказать и том, что их в ней удовлетворяет. Напротив, если их спросить о том, что их удовлетворяет, то они проявляют значительно большую склонность рассказывать о том, чем они недовольны. Конечным итогом взаимоотношений потребителя с поставщиком является его удовлетворение. Уровень удовлетворенности определяется теми впечатлениями, которые потребитель получил от приобретения товара или услуги.

В цепи обратной связи между потребителями и поставщиком возможны задержки с поступлением информации. Поэтому большое значение имеют маркетинговые исследования потребностей и предпочтений клиентов, которые могут заранее предупредить о том, чего следует ожидать компании в ее взаимоотношениях с потребителем. Точно также сбор сведений о предпочтениях клиентов помогает определить их будущие потребности и предпочтения.

Изучение уровня удовлетворенности потребителей – непростая задача. Поэтому, если компания не располагает достаточным опытом в этой области, ей следует начинать с использования самых простых методов измерения этого уровня, переходя к более сложным по мере накопления соответствующего опыта. Как бы то ни было, но компания не должна ограничиваться только изучением претензий клиентов. Опыт показывает, что за исключением случаев приобретения очень дорогих товаров или услуг, многие потребители не склонны высказывать свои претензии. Они просто уходят от вас к другим поставщикам!

Не следует забывать и о том, что один и тот же клиент может одновременно испытывать чувства восторга и разочарования. Например, один клиент может считать обслуживание превосходным, но занимающим слишком много времени. Другой, напротив, склонен мириться с медленным обслуживанием, больше ценя его качество. Поэтому необходимо измерять все составляющие сервиса. Только в этом случае компания получит представление о собственной эффективности во всех аспектах обслуживания клиентов.

Клиенты могут быть разные

Следует иметь в виду, что клиенты компании могут относиться к разным типам. Например, производящее товары предприятие может иметь своими потребителями дистрибьюторов, оптовых и розничных торговцев и конечных пользователей. Одна сервисная компания может предоставлять свои услуги другой, та – еще одной и так далее по цепочке.

Любой человек или организация, использующая или приобретающая товары или услуги компании, должны рассматриваться в качестве ее потребителя. Поэтому компании необходимо оценивать эффективность обслуживания всех основных потребителей, а не только тех, с кем она вступает в непосредственный контакт. Иногда руководство компании бывает заинтересовано только в том, чтобы получить сертификат соответствия требованиям ИСО 9001. В этом случае она может ограничиться измерением уровня удовлетворенности ближайшего потребителя, но тогда эта компания вряд ли станет процветающей.

11.7. Сбор и оценка данных

Необходимо тщательно продумать способы сбора необходимых данных и обеспечения их достоверности. Люди склонны отражать в отчетах только положительный опыт. Иногда в отчеты включают вымышленные данные, которые создают видимость благополучия. Такие отчеты являются не только бесполезными, но и вредными. Например, если все контрольные листы заполнены одной и той же ручкой и в едином стиле, то это скорее всего свидетельствует о том, что они составлялись задним числом.

Необходимо располагать такими методами сбора данных, которые, будучи не слишком трудоемкими, позволяли бы получить необходимую и важную информацию. Во все возрастающем масштабе эта задача решается средствами автоматизации сбора данных. Например, рестораны часто используют электронные системы приема заказов. Соответствующая информация сразу передается для немедленного исполнения заказа на кухню. В то же время эта система обеспечивает непрерывный учет заказов, который сохраняется для последующего анализа и изучения предпочтений клиентов и решения иных задач.

Жизненно необходимо, чтобы компания фиксировала, какая именно методика используется для сбора информации. Это позволяет обеспечить однородность данных, собираемых в разное время. Если методы сбора данных не регламентированы, в конечном итоге получают разнородную информацию, а это не позволяет, образно говоря, "отделять мух от котлет". В этих методиках должны быть отражены принятые допущения, периодичность и методы отбора данных. Многие статистические методы обработки информации дают верную картину только при условии, что действительно используется метод случайной выборки, т. е. когда каждое наблюдение располагает равными шансами на попадание в выборку по сравнению с остальными. Таким образом, образцы продукции, находящиеся внизу контейнера, должны с той же вероятностью попадать в выборку для измерений, что и образцы, лежащие наверху.

Совершенно не обязательно, чтобы методика сбора данных была детально распланирована. Все необходимые подробности могут быть изложены в инструкциях и справочниках.

Предположим, например, что проводится маркетинговое исследование. При этом прежде всего необходимо определить метод отбора людей, которых предполагается опросить. Если же аналогичное исследование уже проводилось, то и в этот раз выборка опрашиваемых должна осуществляться по тому же методу. Хотя и вторая выборка сохраняет признаки случайности, но коль скоро использовались те же методы что и в

предыдущем исследовании, то результаты анализа можно сравнивать и риск ошибок в оценках будет относительно невелик.

Проводя последующие оценки, необходимо учитывать способы сбора Данных, которые могут быть электронными или иными, наиболее подходящими для компании. Следующим шагом должна быть формализация методов обработки данных. Здесь ошибочный выбор методов также ведет к получению неверных результатов. Например, при группировании данных необходимо обеспечить однородность информации, содержащейся в разных группах. В противном случае невозможно сопоставление результатов, полученных путем анализа групп данных. Например если розничный торговец периодически оценивает некоторую продукцию и в нее внесены изменения в промежутках между двумя смежными оценками, то результаты оценок, полученные по выборкам, содержащим образцы измененной и неизмененной продукции, не могут давать верные представления о существе проведенных доработок.

11.8. Анализ данных

Количественные методы обработки данных

Эти методы представляют важное связующее звено между сбором данных и получением выводов из собранной информации. Принципы использования количественных методов обработки данных должны быть документально оформлены по причинам, рассмотренным ниже. Важное значение имеет также сохранение отчетности. В идеале сохраняемые отчеты должны обеспечивать возможность повторной обработки содержащихся в них данных с тем, чтобы получить при этом идентичные результаты.

Целью анализа данных является оценка эффективности существующей системы менеджмента качества и выявление возможностей ее совершенствования. Получаемые при этом данные могут и должны быть пригодными для решения задач управления. Правда, в новой редакции стандарта об этом напрямую не упоминается.

В соответствии с пунктом 8.4 ИСО 9001 данные для анализа должны охватывать следующие четыре важные области:

- а) уровень удовлетворенности потребителей;
- б) в какой степени удовлетворены потребности клиентов (эта область тесно переплетается с предыдущей);
- в) эксплуатационные данные вашей продукции, услуг и производственных процессов и тенденции в их изменении;
- г) эффективность работы поставщиков.

Должна также собираться информация, касающаяся выполнения других требований стандарта, а именно:

- данные о том, насколько хорошо функционирует система менеджмента (подпункт 5.6.1);
- информация, необходимая для обеспечения должного протекания производственных процессов и их мониторинга (4.1d);
- данные, требующиеся для наблюдения за производственными процессами, их измерения и анализа, для внедрения необходимых доработок (4.1e);
- данные для выявления тенденций в развитии производственных процессов (5.6.2c);

- данные, позволяющие оценить уровень удовлетворенности потребителей (8.2.1);
- данные о частоте несоответствия продукции требованиям потребителей (8.2.1 и пункт 8.3);
- данные, необходимые для непрерывного поддержания способности производственных процессов отвечать своему назначению (8.2.3).

Для анализа собираемых данных могут применяться различные методы. Например, при анализе производственных процессов могут использоваться контрольные карты или карты изменений параметров. Здесь может потребоваться также анализ тенденций, который проводится достаточно просто с помощью современных компьютеров и программных средств. Если собираемые данные однородны, то аналогичный анализ может проводиться периодически.

В предыдущей редакции стандарта данный раздел назывался "Статистические методы".

11.9. Резюме

Резюме к главе 11

Эта глава посвящена различным действиям, направленным на контроль качества. К их числу относятся:

- проверки, испытания, контроль и оценки;
- действия при выявлении несоответствий установленным требованиям, а именно правила контроля дефектной продукцией и некачественными услугами;
- планирование анализа данных и выявление показателей, применяемых для:
 - измерений и мониторинга производственных процессов;
 - оценки товаров и услуг;
 - измерения уровней удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей.

Важно обеспечить точность работы основных средств измерений. Для этого они должны своевременно подвергаться калибровке.

Что нужно делать?

- Необходимо измерять параметры производственных процессов и обеспечивать постоянный контроль за ними.
 - Следует оценивать результаты каждого процесса, чтобы гарантировать их соответствие предъявляемым требованиям.
 - Необходимо измерять уровни удовлетворенности и неудовлетворенности потребителей. Лучше всего, чтобы эти показатели измерялись одновременно.
 - Важно документально утвердить методы сбора, накопления и хранения данных.
 - Должны быть определены постоянные методы анализа данных. В противном случае невозможно сравнить результаты, полученные в разное время, например, с периодичностью в один месяц.
- Необходимо установить контролируемые параметры качества при проверках и испытаниях.
 - Очень важно предусмотреть возможность отбраковки негодной продукции для последующего ее исправления.
 - Необходимо проверять точность применяемых средств измерений.

- Для управления производственными процессами следует регулярно измерять их параметры.
- Необходимо измерять параметры продукции также и на выходе производственных процессов, чтобы обеспечить ее соответствие установленным требованиям.
- Должны быть установлены стандартные методы анализа данных.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Справочные и ссылочные материалы

AS/NZS ISO 9004:2000 *Системы менеджмента качества. Руководство по дальнейшему совершенствованию и повышению эффективности*. Этот стандарт дополняет ИСО 9001 и содержит способы оценки потенциальных прибылей от внедрения систем менеджмента качества и методы самооценки.

В пункте 3.2 этого стандарта изложен метод TARP для анализа претензий потребителей, разработанный в США в 1985 году, а пункт 4.2 посвящен так называемым "моментам истины". Дополнительные сведения по этому вопросу можно получить в книге:

ALBREHT, Kari and ZEMKE, Ron, *Service America!* Homewood: Dow Jones Irwin Illinois 1985, ISBN 0-87094-659-5

Для дополнительного изучения рекомендуется следующая литература:

BERRY, Max, editor, *Making quality certification work*. Information Australia 1999, ISBN 1-86350-268-8.

CLARKE, Thomas, and CLEGG, Stewart, *Changing paradigms*. Harper Collins 1998, ISBN 0-00-257015-7.

GOBER, Mary S., *The art of giving quality service*, Gober and Associates PO Box 407 Clarence New York 1984, 1992, ISBN 0-9624563-0-6.

KAPLAN, Robert S., and NORTON, David P, *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press 1996, ISBN 0-87564-651-3.

NONAKA, Ikujiro, and TAKEUCHI, Hirotaka, *The knowledge creating company*, Oxford University Press 1995, ISBN 0-19-509269-4.

SENGE, Peter M., *The fifth discipline - the art and practice of the learning organization*. Random House 1990, ISBN 0-09-182726-4.

Прочие стандарты и справочники:

(См. также библиографию к ИСО 9001, стр. 182) AS/NZS ISO 9000:2000, *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*.

AS/NZS ISO 14001:1996, *Environmental management systems-Specification with guidance for use*.

AS/NZS 3906:1994, *Quality of service-Guide to customer expectations* AS/NZS 4581:1999, *Management system integration-Guidance to business, government and community organisations*.

AS 4801- 2000, *Occupational health and safety management systems-Specification with guidance for use*.

HB 90.1-2000. *The Small Business Handbook-Guide to ISO 9001:2000*

HB 139(Int)-1999, *Step by step guidance on integrating management systems- Health and safety, environment, quality*.

HB 251 -2001, *Customer satisfaction measurement*.

Перечисленные стандарты и справочник могут быть найдены в Интернет на сайтах:

<http://www.9000-2000.com> или <http://www.standards.com.au>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Как документально оформить "компетентный подход"

А. 1 Два подхода к созданию систем менеджмента качества

Существует немало разнообразных способов документального оформления систем менеджмента качества, но основными из них считаются:

- Подход, основанный на использовании подробных методик и инструкций (далее этот подход именуется "процедурным").
- Подход, основанный на использовании знаний, навыков и опыта (компетенции) исполнителей, или "компетентный подход".

В данном приложении рассмотрены оба этих подхода, но наибольшее внимание уделено "компетентному", поскольку он в целом лучше подходит для сферы услуг. "Процедурный подход" описан в справочнике НВ 90.1 *Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе*.

Следует помнить о том, что система менеджмента качества не сводится только к документации. Этот термин применяют для обозначения организации работы предприятия с целью удовлетворения потребителей. В широком смысле система менеджмента качества представляет совокупность организационных структур, возможностей, производственных процессов, документации и ресурсов, используемых предприятием для достижения стоящих перед ним целей в области качества и удовлетворения требований потребителей. В предисловии к стандарту ИСО 9001:2000 указано, что система менеджмента качества, создаваемая на основе его требований, должна преследовать следующие две главные цели:

- обеспечение качества продукции;
- обеспечение удовлетворенности потребителей.

Многие организации, работающие в сфере услуг, уже сейчас выполняют все или часть операций в полном соответствии с требованиями стандарта. Поэтому в настоящем приложении основное внимание уделено формализации систем менеджмента качества, включая их соответствующее Документальное оформление.

Почему столь важна компетентность работников?

"Компетентный подход" представляется столь важным потому, что он позволяет в сфере услуг использовать различные философии построения систем менеджмента. С выходом в свет нового издания стандартов ИСО серии 9000 появилась возможность разрабатывать в сфере услуг системы менеджмента, органично вписывающиеся в набор требований, Устанавливаемых стандартом ИСО 9001. Такая возможность существовала и ранее, но ориентированность предыдущих редакций стандарта на предприятия, занимающиеся разработкой, изготовлением и поставками продукции, затрудняла полную реализацию устанавливаемых им принципов обеспечения качества в организациях сферы услуг.

В главе 1 справочника компетентность определена, как *"продемонстрированная человеком способность использовать необходимые знания и навыки для удовлетворительного решения поставленной ему задачи"*. В этом определении ключевыми словами являются "продемонстрированная способность", указывающие на относительно простые способы проверки непосредственно на рабочих местах уровня компетентности, с кото-

рой отдельные работники справляются с порученным делом, используя соответствующие системы обеспечения.

Как уже отмечалось выше, уровень компетентности работников особенно важен в сфере услуг, поскольку этот бизнес обычно в большей степени зависит от умения персонала взаимодействовать с клиентами и поставлять им качественную продукцию.

Как обеспечить и поддерживать требуемый уровень компетентности ?

Как можно выявить навыки и знания, требующиеся для выполнения той или иной работы? Это в разной степени зависит от уровня компетентности исполнителей, ожиданий клиентов и систем обеспечения, существующих на предприятии.

Если вы не располагаете необходимыми опытом и знаниями в какой-либо области, то, возможно, придется приобретать их на рабочем месте, учась при этом на собственных ошибках. Но, вероятнее всего, вы все же обладаете навыками и знаниями, которых требует ваш бизнес. В этом случае трудности возникают только тогда, когда вы приступаете к оказанию нового вида услуг.

Необходимые навыки и знания, требующиеся для выполнения некоторых операций, могут быть почерпнуты у тех сотрудников, которые хорошо знают данную работу. Но некоторые люди неохотно делятся знаниями, на которых основан их авторитет, и поэтому перенимать опыт надо осторожно и осмотрительно.

Ниже перечислены некоторые основные шаги, которые могут быть полезными при выработке "компетентного подхода".

- Запишите цель работы.
- Проработайте задачу или, иными словами, выработайте концепцию относительно того, как должна выполняться данная работа.
- Определите необходимые для выполнения работы оборудование, средства механизации и инструмент.
- Решите, какие вам будут нужны материалы. 136

Определите этапы выполнения работы. Обучите исполнителей необходимым навыкам. Проведите проверку их компетентности. Выполните работу.

Изучите полученные при ее выполнении результаты и усовершенствуйте процесс методом проб и ошибок.

При разработке технологии все перечисленные выше шаги, включая такие как определение целей работы, этапов ее выполнения и требуемой компетентности исполнителей, следует анализировать с точки зрения потребителей. Каковы ожидания, которые согласно информации, полученной от ваших маркетологов, у них возникли? На какой уровень компетенции людей, предоставляющих услуги, они рассчитывают? В какой форме осуществляется контакт потребителей с вашей организацией? Какие шаги им приходится предпринимать, чтобы наладить с вами деловые отношения? Как потребители оценивают уровень удовлетворенности обслуживанием? Как вы можете определить степень удовлетворения потребителей вашими услугами?

Чем различается выработка "компетентного" и "процедурного" подходов?

Первые шесть шагов по выработке "процедурного подхода" аналогичны перечисленным выше. После их выполнения должны быть разработаны, испытаны, доработаны и внедрены соответствующие методики.

"Процедурный подход" применяется главным образом для того, чтобы исключить возможные отклонения в качестве работ за счет использования набора детальных по-

этапных процедур, направленных на выполнение этих работ и последующего контроля. Любые изменения этих процедур должны быть санкционированы руководством, после чего проводят соответствующую доработку методик и осуществляют мониторинг их соблюдения. Применение данного подхода зачастую требует создания инструкций по поэтапному применению методик.

Как видно из выше сказанного, любые изменения и доработка методик требует значительных усилий, поэтому данный подход используется прежде всего в тех случаях, когда любые отклонения от установленных процедур нежелательны. Соответственно, он, по определению, является менее гибким.

При "компетентном подходе" многие детали выявляются непосредственно на местах и во время обслуживания. Поэтому изначально нет необходимости уделять этим деталям повышенное внимание. (При этом провайдер имеет возможность проявлять гибкость в регулировании процесса предоставления услуг, в большей степени учитывать требования потребителей, которые узнаются в ходе непосредственного контакта с ними).

"Процедурный подход"	"Компетентный подход"
Преимущества	Преимущества
Может быть использован каждым, кто умеет читать	Умение читать необязательно
Особенно полезен для крупных предприятий	Достаточно гибок для использования в единичном производстве
Не требуется вообще никакого обучения или не-большого	Представляет больший интерес для провайдеров услуг и операторов, работающих в области сервиса. Позволяет проявлять инициативу
Строгое соблюдение данного подхода обеспечивает малый разброс показателей качества	Способствует внедрению новшеств
Предусмотрены пошаговые инструкции по выполнению работ	Меньше бюрократии и бумаг. Вся документация сводится к описанию работ и контрольным листам
Недостатки	Недостатки
Не учитывается уровень знаний исполнителей	Требуется больше усилия для подготовки и проверки уровня компетенции исполнителей
Нет гибкости, во всех случаях требуется строгое исполнение установленных процедур	Требуется привлечения квалифицированных исполнителей
Временами скучен для исполнителей	
Требуется многочисленный административный персонал для контроля за исполнителями	
Может требовать большого числа менеджеров для управления документацией	

Сами детали стандартов обслуживания в этом случае хранятся в голове у провайдера.

"Процедурный подход" к системам менеджмента качества

Последующие рассуждения, касающиеся документального оформления систем менеджмента качества, имеют предварительный характер, их цель – выявить, какие варианты возможностей мы имеем, приступая к выработке решения о способе документи-

рования применяемых процедур и методик. Если вы достаточно хорошо знакомы с системами менеджмента качества, то можете сразу перейти к следующему разделу.

Вместе с тем, если вы считаете, что лучшим способом документального оформления системы является создание детального руководства, содержащего подробные инструкции по его применению, вы, безусловно, сможете извлечь пользу из данного раздела приложения. Содержащиеся в нем рекомендации в равной мере применимы как к сфере услуг, так и к производству продукции, а также – к реализации отдельных проектов.

Выше были высказаны некоторые общие положения, иллюстрирующие основные различия между указанными двумя подходами к документированию систем качества. В приводимой ниже таблице содержатся их сравнительные характеристики и различия.

В реальной жизни трудно однозначно отдать предпочтение тому или иному подходу, и в большинстве организаций при создании методик, применяемых в системах менеджмента качества, приходится использовать оба подхода в разных сочетаниях. (Например, ресторан способен завоевать признание клиентов не только качеством пищи, но и хорошим обслуживанием. Поставщик комплектующих изделий может побеждать в конкуренции не только за счет высокого качества продукции, но и благодаря отличной организации снабжения запасными частями).

На деле всегда существует большой выбор возможностей. Вместе с тем, пересмотренная редакция ИСО 9001:2000 представляется более удобной для использования при создании систем менеджмента качества на предприятиях сферы услуг. Данная редакция четко устанавливает, что компетентность, грамотность и обучение персонала являются важными составляющими любой системы менеджмента качества.

Как должны выглядеть методики?

Методика – заранее составленный документ, устанавливающий способы выполнения некоторых работ. Для того, чтобы методика была эффективной, руководство должно убедиться в том, что устанавливаемые ею стандартные методы являются оптимальными или близки к оптимальным. Лишь потом эта методика оформляется документально (на бумажном или ином носителе).

Традиционный подход к документальному обеспечению систем менеджмента качества требует, чтобы менеджеры решили:

- что должно быть сделано;
- как это должно быть сделано;
- кто будет выполнять данную работу;
- когда она должна быть выполнена;
- место выполнения работы и что менее важно;
- почему требуется выполнять работу именно этим способом.

Любая методика должна содержать ответы на перечисленные шесть вопросов.

Детальные методики пригодны в ситуациях с высокой степенью предсказуемости как результатов их применения, так и возможных ошибок при их использовании. Методики шаг за шагом направляют действия оператора производственного процесса. Они могут подсказать исполнителю, как действовать в тех или иных случаях, а также подсказать методы, такую тактику выполнения работы, которая минимизирует вероятность возникновения ошибок. Если ваш случай вписывается в рамки подобных ситуаций, то лучшая стратегия управления рисками заключается в том, чтобы документально устано-

вить порядок протекания производственного процесса, обеспечить его безусловное выполнение и регулярно проводить проверки соответствия процесса требованиям соответствующей методики.

Методика может быть составлена в форме словесного описания процесса. В других случаях она представляет собой таблицу, содержащую описания отдельных этапов этого процесса или маршрутную карту этого процесса.

Описательные методики

Детальная методика, как правило, включает следующие разделы:

- цель методики;
- область распространения;
- определения применяемых терминов;
- ссылочные документы;
- обязанности исполнителей;
- применение методики;
- отчетность.

В разделе "*Цель методики*" устанавливают причины, по которым необходимо использование данной методики. Взамен установления целей в области качества для всех областей деятельности и уровней организации (см. подпункт 5.4.1 стандарта) в методике можно описать ожидаемые результаты того процесса, протекание которого она регламентирует. Но при этом не следует забывать о том, что указанные цели должны допускать количественное подтверждение их достижения.

В разделе методики "*Область распространения*" указывают области, в которых применяют методику, и области, где ее применение не допускается.

Раздел "*Определения применяемых терминов*" должен быть минимальным по объему и не содержать повторений известных определений. Следует давать определения только терминам, имеющим особый смысл с тем, чтобы пользователь правильно понял их значение. То же самое относится к разделу "*Ссылочные документы*", который следует свести до минимума.

Методика должна содержать описание выполняемых работ. При этом следует определить также и обязанности исполнителей. Поэтому специальный раздел, описывающий эти обязанности, может быть сведен к минимуму.

В разделе "*Применение методики*" обычно дается подробное описание выполняемых с ее применением работ, т.е. кто и что должен делать. Все остальные разделы являются вспомогательными.

Раздел "*Отчетность*" должен устанавливать, какие отчетные документы по результатам применения методики подлежат составлению и хранению. Эти документы служат объективными подтверждениями соблюдения методики. Вся отчетность может сводиться к подписям исполнителей, удостоверяющим соблюдение ими установленной методики.

Методики в табличной форме

Если выбрана табличная форма составления методики, то ее основным содержанием служит таблица, в которой каждая строка обозначает этапы выполнения работы в требуемой последовательности, а столбцы указывают – кто, что, когда, где, зачем и как должен сделать и какая отчетность требуется после выполнения каждого этапа. Примером подобной методики может служить приводимая ниже таблица.

Табличные формы представления методик, обеспечивая соответствующий уровень детализации, являются очень эффективным средством для планирования работ и привлечения компетентных исполнителей. Приведенный выше пример носит чисто иллюстративный характер. Реальная методика может быть как более, так и менее детализированной.

Методики в виде маршрутных карт

Маршрутные карты, изображающие схему выполнения процесса, служат удобным инструментом для четкого и наглядного установления последовательности и взаимосвязей входящих в него операций. Например, эти карты могут оказаться полезными для анализа и планирования процессов предоставления услуг и интерфейсов с потребителями, о которых шла речь в разделе 3.3.

В тех случаях, когда требуется очень подробная детализация процесса, наряду с маршрутными картами целесообразно составлять еще и рабочие инструкции. Взаимосвязанные маршрутные карты могут составляться и для отдельных частей крупных проектов, что позволяет обеспечить нужный уровень детализации для различных уровней и для лиц, ответственных за различные этапы процесса и участвующих в его реализации.

Кто	Что делает	Когда	Зачем	Требуемая отчетность
Менеджер по качеству	Разрабатывает правила внутреннего аудита. Должен определить содержание и значимость выполняемых действий	Каждые шесть месяцев	Чтобы обеспечить регулярный аудит системы качества, уделяя особое внимание ее наиболее слабым разделам и наиболее важным составляющим	План внутреннего аудита качества
Менеджер по качеству	Выбирает аудиторов	По крайней мере за месяц до проведения аудита	Дать аудитору время подготовиться к проведению аудита	Записка, которая содержит фамилию аудитора и дает обоснование его выбора
Аудитор	Получает назначение и готовится к проведению аудита	По крайней мере за три недели до проведения аудита	Чтобы аудитор имел время для включения данной проверки в свой план	Дата проведения аудита и т.п.

Зарегистрировать документ и вложить его в папку подразделения. Обозначить все учетные копии номерами папки.

Маршрутные карты особенно полезны в тех случаях, когда требуется принимать много решений. Если вы при этом пользуетесь текстовыми документами, опуская те их части, которые не подходят для данной ситуации, то можете упустить нечто важное. Линии со стрелками на маршрутной карте процесса ясно указывают, куда следует переходить после каждого этапа, и риск ошибиться значительно уменьшается. См. рис. А1–А2.

А. 2. Выбор стиля изложения методик

Если существует возможность выбрать стиль составления методик, то каков должен быть ваш выбор? Все зависит от того, кто будет пользоваться методикой. Некоторые пользователи предпочитают прозаическое описательное изложение, другим нравится простота табличной формы, а третьим – маршрутные карты. Несомненно, ничто не препятствует одновременному применению двух или всех трех стилей. Однако общепринятым является подход, когда выбирают какой-то определенный стиль и придерживаются его для всех методик. Это упрощает применение сотрудниками тех методик, которыми они никогда не пользовались прежде. Им уже знаком принятый стиль изложения и не составляет труда найти в новой методике нужные им сведения.



Рис. А1. Маршрутная карта № 1



Рис. А2. Маршрутная карта № 2

А.3. Применение производственных инструкций

Иногда в методике необходимо отразить большое количество деталей, что делает ее излишне громоздкой. В этом случае ограничиваются общим описанием выполняемой работы и ссылками на соответствующие производственные инструкции, в которых содержатся все необходимые подробности. Общее описание кратко указывает, кто, когда, где и зачем предпринимает те или иные действия. В то же время в других разделах методики подробно излагается, что надо делать и как. Иногда инструкции содержат набор очень простых утверждений из двух-трех слов. Примером такой инструкции может служить следующая:

- открыть микроволновую печь;
- поместить размораживаемый кусок мяса на середину поворотного стола;
- закрыть дверь;
- установить время размораживания;
- нажать кнопку "Старт".

Приведенный пример, конечно, является самым тривиальным, но помогает усвоить существо дела. Подобные рабочие инструкции очень эффективны, если того требует тот бизнес, которым занимается предприятие. Тем не менее имеет смысл подумать о целесообразности применения альтернативного, "компетентного подхода".

А.4. "Компетентный подход"

Существо данного подхода заключается в повышении квалификации сотрудников до того уровня, при котором они сами знают, что им надлежит делать без подробных письменных методик. Они, в установленных заранее пределах, имеют право сами решать, что и как они должны делать.

Этот подход возможен прежде всего в тех ситуациях, когда та или иная работа не может быть описана в виде простого, линейного процесса, потому что при ее выполне-

нии возможны сотни вариантов действий. Например, подобная ситуация возникает в случае, когда клиент сам точно не знает, что ему нужно, или меняет свою точку зрения по ходу дела. Возможны также случаи, когда оператор должен принимать быстрые решения по результатам измерений или когда протекание производственного процесса может быть количественно оценено только по его конечным результатам.

На первый взгляд может показаться, что "компетентный подход" к созданию систем менеджмента качества не отвечает представлениям о строгих требованиях, которые многие связывают с применением ИСО 9001. Однако новая редакция стандарта была составлена именно с учетом преодоления ранее раздававшихся критических замечаний в отношении его недостаточной приспособленности к особенностям индустрии сервиса. Вместе с тем существуют три положения стандарта, которые должны обязательно учитываться.

- Так, новая редакция требует обязательного наличия шести так называемых "документированных" методик, которые, впрочем, скорее должны обеспечивать функционирование системы менеджмента качества, нежели протекание производственных процессов, необходимых для обслуживания клиентов.

- Примечание 2 к пункту 4.2 указывает, что содержание и объемы документации зависят от размера организации и вида деятельности, сложности и взаимодействия процессов, от уровня компетентности персонала.

- В новой редакции стандарта сохранено понятие "специальных процессов". При этом пользователь стандарта имеет право отнести многие или даже все свои производственные процессы к категории специальных (см. подпункт 7.5.2 стандарта и раздел А.6 данного приложения "*Компетентный подход в промышленности*").

ИСО 9001 выделяет требования к компетенции персонала в самостоятельный пункт (см. подпункт 6.2.2). Таким образом, новая редакция стандарта распространяет возможности применения "компетентного подхода" на все отрасли, включая промышленность.

Документация без лишних деталей

Представляется возможным написание методик, в которых отсутствует полное, подробное описание того, что и как следует делать в том или ином случае. Стандарт допускает такой уровень детализации документов, который приемлем для компании (см. пункт 4.2). Хотя стандарт в соответствующих пунктах подробно расписывает, что должно быть отражено в документированных методиках, он не требует, чтобы каждый документ или документированная методика имели те же области распространения или уровни детализации. Стандарт предоставляет пользователям право выходить за рамки обязательного установления в методиках того, кто, что, когда, где, как и зачем должен делать. Некоторые вопросы могут быть описаны в методике, а при решении других можно полагаться на компетентность исполнителей, но все это должно быть четко указано в руководстве по качеству.

Поскольку мало смысла в создании документов, не содержащих полезной информации, то методика, по крайней мере, должна обязательно указывать, что требуется сделать и кто это должен делать. Вся остальная информация может включаться по мере необходимости, поскольку она носит преимущественно справочный характер и может быть с успехом заменена обучением исполнителей.

Документация должна, тем не менее, устанавливать обязанности исполнителей и предоставлять им право предпринимать самостоятельно определенные действия (см. подпункт 5.5.1). В методике может быть указано, что выполнение некоторых действий оставлено на усмотрение определенного исполнителя, уровень квалификации которого должен быть предварительно подтвержден. Основная последовательность действий может быть установлена в методике, но детали выполнения процесса должны быть полностью отнесены к компетенции провайдера услуг.

В методике можно не устанавливать последовательность процессов, но при этом необходимо соблюдать определенную осторожность, поскольку стандарт требует установить последовательность и взаимодействие этих процессов в документации (см. раздел 4.1). Поэтому следует продумать, как выполнить это требование. Если руководство желает, чтобы какая-либо работа выполнялась особым способом, то все необходимые детали должны быть установлены в документации.

При использовании "компетентного подхода" к составлению документации провайдеру услуг предоставляется определенная свобода действий и возможность проявить свои профессиональные навыки. При необходимости более жесткого контроля за его действиями документы могут содержать указания о том, какие именно подробности он обязан отражать в отчетах. Во всех остальных областях провайдеру или оператору предоставляется полная возможность проявлять собственную инициативу.

A.5. Индустрия сервиса

Системы менеджмента качества, основанные на "компетентном подходе", наилучшим образом подходят для индустрии сервиса, поскольку требования к содержанию и качеству обслуживания могут очень быстро изменяться в процессе подготовки к предоставлению или в ходе оказания услуг. Во многих видах сервиса было бы нерациональным пытаться отразить в методиках все возможные ситуации, возникающие в ходе оказания услуг, и поэтому здесь лучше всего подходит подход, основанный на компетентности исполнителей.

Этот подход особенно эффективен в тех случаях, когда компания располагает высококвалифицированными сотрудниками. Например, няни, ухаживающие за детьми, водопроводчики, электрики, врачи, адвокаты и многие другие специалисты успешно обходятся без многочисленных письменных инструкций. Тем не менее существуют исключения из правил, и ниже объяснено, почему применение "компетентного подхода" не может быть универсальным.

Например, хирург, в руках которого находится жизнь пациента, должен действовать по определенным правилам в том числе и потому, что другие участвующие в операции специалисты должны представлять, что и в какой последовательности должно происходить во время операции, иметь возможность быстро взаимодействовать с хирургом. Адвокаты зачастую действуют на основании прецедентов, которые также являются своеобразной разновидностью методики, поскольку прецедент указывает испытанный прежде путь решения аналогичной проблемы, приведший к достижению успеха.

A.6. Производство продукции на основе "компетентного подхода"

Системы менеджмента качества, основанные на "компетентном подходе", могут также применяться в промышленности и других отраслях, производящих товары на заказ или изготавливающих штучную продукцию. Нет необходимости разрабатывать письменные методики для изготовления одного экземпляра продукции. Квалифицированный исполнитель способен изготовить его непосредственно по чертежу без установленной методики или заданной последовательности операций, ему не требуются указания, что делать, чтобы изготовить изделие.

Специальные процессы

"Компетентный подход" особенно подходит там, где применяют так называемые "специальные" процессы. К специальным относят те процессы, качество конечных результатов которых не может быть проверено. Например, специальным процессом является сварка. Как известно, прочность сварного шва не может быть точно определена без проведения разрушающих испытаний. Другим примером таких процессов может быть подготовка поверхностей к окрашиванию. Если такая подготовка выполнена неправильно, то брак может проявиться только через несколько месяцев, когда краска начнет вздуваться или шелушиться.

Управление специальными процессами может осуществляться следующими двумя способами.

1. Путем аттестации применяемых процессов или оборудования, т. е. путем подтверждения их возможностей (см. подпункт 7.5.2 а и Б).

2. Путем аттестации специалистов, управляющих этими процессами, т. е. путем подтверждения их компетентности (см. подпункт 7.5.2 б).

Аттестация производственных процессов или оборудования может включать проведение испытаний, в том числе проведение разрушающих действий, а также оценку их результатов. Так, например, разрушающим испытаниям могут подвергаться образцы окрашенных поверхностей.

Аттестация персонала включает его обучение и последующую проверку его квалификации, проводимые до того, как исполнители будут допущены к самостоятельному управлению производственным процессом без постороннего наблюдения.

Существуют некоторые группы специалистов, которые, вероятно, все равно должны быть аттестованы перед допуском к работе, даже в том случае, если на предприятии используется "процедурный подход". Например, многие продавцы не смогут пользоваться поэтапно расписанными методиками продажи товаров. Вообразите себе только, как должна выглядеть подобная методика, рассказывающая продавцу, как тому следует торговать! Технические сотрудники сервисных служб также должны быть достаточно квалифицированными, иначе изучение ими методик проведения обслуживания будет занимать слишком много времени. Однако при всей их компетентности, им могут потребоваться методики, подсказывающие, как действовать в ситуациях, с которыми им не приходилось встречаться прежде.

А.7. Что требуется для обеспечения необходимой компетентности персонала

Решение задачи повышения квалификации персонала компании зависит от многих факторов, а том числе таких как:

а) прошлый опыт людей, которых собираются привлечь к определенной работе;

б) уровень их квалификации или ее отсутствие;
в) их опыт работы в аналогичных условиях;
г) сложность предъявляемых требований к исполнителям;
д) наличие подходящих преподавателей или опытных исполнителей;
е) наличие достаточного времени на обучение;
ж) наличие необходимых ресурсов, включая соответствующее оборудование для обучения, если оно необходимо.

Необходимо также решить, какими путями вы собираетесь повышать как уровень компетентности компании в целом, так и отдельных ее сотрудников.

Планирование повышения квалификации можно рассматривать в качестве частного случая применения модели развития на основе цикла PDCA, описанной в части 1. При этом:

- **планирование** означает составление плана предоставления услуг, анализ основных этапов этого процесса и выявление необходимых уровней компетентности исполнителей. Далее необходимо выяснить, нет ли разрыва между планируемым и имеющимся уровнями компетентности исполнителей. Если такой разрыв существует, составляют план обучения и подготовки для его устранения;

- **исполнение** означает само обучение персонала;

- **под проверкой** в данном случае подразумевается измерения и оценка результатов обучения. В ходе проверки выясняются способности персонала применять приобретенные знания и навыки для устойчивого и удовлетворительного выполнения предписанных ему обязанностей в реальных рабочих условиях;

- **действия по результатам проверки** – повторное использование положительных результатов или извлечение уроков из совершенных ошибок.

При необходимости описанный цикл повторяют многократно.

Нередко лучшим подходом к подготовке персонала является его обучение, сопровождаемое периодом накопления практического опыта работы под наблюдением опытного специалиста. После окончания учебы необходимо тщательно проверить результативность с тем, чтобы удостовериться в том, что сотрудники приобрели требуемый уровень квалификации. Если некоторые работники не достигли этого уровня, им может потребоваться повторное обучение и дополнительная производственная практика. Если же они не могут достичь требуемой квалификации, то им следует подобрать другие обязанности.

Одной из форм обучения, основанной на компетентности преподавателей, является традиционное ученичество, хотя в этих условиях проверка достигнутой квалификации подмастерья не всегда является достаточно строгой. Другим примером существующих подходов к обучению персонала могут служить так называемые "мастер-классы", в ходе которых высококвалифицированный специалист наставляет новичков или менее квалифицированных работников, помогая приобрести им требуемые навыки.

Может оказаться, что ни один работник предприятия не обладает должным уровнем квалификации для того, чтобы служить наставником для остальных. В этом случае соответствующие специалисты должны привлекаться со стороны или следует использовать сторонние ресурсы для обучения сотрудников. Если же ни один из этих способов недоступен, то может быть организована группа сотрудников для самообучения путем экспериментов и анализа получаемых при этом результатов.

На предприятии должна вестись отчетность, отражающая способы достижения сотрудниками требуемой компетентности (например, ученичество, посещение курсов подготовки) и результаты проверок достигнутой ими квалификации. В отчетах необходимо указывать, где обучались сотрудники, результаты проверок и сданных ими экзаменов, приобретенные ими сертификаты. Должны также быть отмечены периоды производственной практики или практического ознакомления с работой, указано, кто проводил оценку квалификации новичков и результаты подобных оценок.

Важно отметить, что вопросы компетентности рассматривались выше только с точки зрения обучения персонала. Вместе с тем аналогичные процессы используются при разработке новых видов услуг, отвечающих нуждам потребителей или ожидаемым рыночным потребностям, после чего анализируют этапы их предоставления и выявляют необходимые уровни компетентности исполнителей. В результате такого анализа может быть принято решение изменить саму услугу с учетом возможностей уже имеющихся человеческих ресурсов, отдать выполнение некоторых работ на сторону, либо нанять новых сотрудников, уже располагающих необходимой квалификацией. Примером последнего подхода к решению данной проблемы может служить некая консультационная компания, решившая расширить диапазон предоставляемых ею услуг и нанимающая для этой цели временных сотрудников, обладающих необходимыми квалификацией и опытом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Стандарт AS/NZS ИСО 9001:2000

Что изменилось в новой редакции стандарта?

Основные отличия новой редакции стандарта ИСО 9001:2000 по сравнению с версией 1994 года заключаются в следующем.

- Полностью изменилась структура стандарта, в которой далее не применяются так называемые "20 элементов системы менеджмента качества", но использован "процессный подход", лучше отражающий принятые способы ведения дел в компаниях.

- Более четко обозначен тезис о том, что производство продукции и предоставление услуг надлежащего качества являются главной задачей и составной частью любой системы менеджмента качества.

- Ныне существует один единственный стандарт, устанавливающий требования к системам менеджмента качества, а именно – ИСО 9001:2000, который заменяет собой три ранее действовавших стандарта ИСО 9001, ИСО 9002 и ИСО 9003 в редакциях 1994 года. В пункте 1.2 новой редакции стандарта предусмотрена возможность неприменения части его требований при соблюдении определенных условий теми предприятиями, которые ранее руководствовались ИСО 9002 или ИСО 9003.

- Установлена четкая связь между системой менеджмента качества и поставками продукции, отвечающей установленным требованиям.

- Больше внимание уделено взаимодействию между поставщиками и потребителями до, в процессе и после поставки продукции или предоставления услуг.

- Установлено требование о необходимости увязки между собой разнообразных действий по анализу и оценке систем менеджмента качества в интересах обеспечения их непрерывного совершенствования.

- Обеспечена лучшая увязка с требованиями стандарта ИСО 14000 на системы менеджмента окружающей среды.

- Установлено требование о необходимости контроля процессов, связанных с использованием полученных со стороны изделий или производственных процессов.

- Установлена необходимость обеспечения уровня компетентности персонала, достаточного для выполнения предписанных функций;

- Ответственность за выявление потребности в методиках, необходимых для ведения бизнеса, и их разработку теперь в большей степени возложена на сами предприятия;

Более логична применяемая терминология, особенно в части описания цепи поставок продукции и применения терминов:

"поставщик → организация → потребитель"

Некоторые термины используются теперь в стандарте в более общем смысле. Это касается термина "продукция", смысл которого разъяснен в Предисловии, и термина "процессы жизненного цикла", который охватывает все операции, связанные с производством и поставками товаров или услуг. Термин "постоянное улучшение" используется также для обозначения способов, которыми система менеджмента качества должна находить и внедрять необходимые изменения, когда они оправданны.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ ИСО 9001:2000. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ

Предисловие

Международная организация по стандартизации (ИСО) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ИСО). Разработка международных стандартов обычно осуществляется техническими комитетами ИСО. Каждый комитет-член, заинтересованный в деятельности, для которой создан технический комитет, имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации, имеющие связи с ИСО, также принимают участие в работах. Что касается стандартизации в области электротехники, ИСО работает в тесном сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (МЭК).

Международные стандарты разрабатываются в соответствии с правилами, приведенными в Директивах ИСО/МЭК, Часть 3.

Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются комитетам-членам на голосование. Их опубликование в качестве международных стандартов требует одобрения, по меньшей мере, 75% комитетов-членов, принимающих участие в голосовании.

Следует обратить внимание на то, что некоторые элементы настоящего международного стандарта могут подпадать под латентное право. ИСО не должна нести ответственность за идентификацию отдельного или всего такого патентного права.

Международный стандарт ИСО 9001 был разработан Подкомитетом 2 *"Системы качества"* Технического комитета ИСО/ТК 176 *"Менеджмент качества и обеспечение качества"*.

Настоящее третье издание ИСО 9001 отменяет и заменяет второе издание (ИСО 9001:1994) наряду с ИСО 9002:1994 и ИСО 9003:1994. Оно является техническим пересмотром этих документов. Организации, в прошлом применявшие ИСО 9002:1994 и ИСО 9003:1994, могут использовать настоящий международный стандарт, исключив определенные требования в соответствии с подразделом 1.2.

В настоящем издании наименование ИСО 9001 было пересмотрено и больше не содержит термина "Обеспечение качества". Это отражает тот факт, что требования к системе менеджмента качества, установленные в настоящем издании ИСО 9001, в дополнение к обеспечению качества продукции, также направлены на повышение удовлетворенности потребителей.

Приложения А и Б настоящего международного стандарта являются только информационными.

Введение

0.1. Общие положения

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, выпускаемая продукция, приме-

няемые процессы, размер и структура организации. Настоящий международный стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации.

Требования к системе менеджмента качества, установленные в настоящем международном стандарте, являются дополняющими по отношению к требованиям к продукции. Информация, обозначенная как "Примечание", является методическим указанием по пониманию или разъяснению соответствующего требования.

Настоящий международный стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, с целью оценки способности организации выполнить требования потребителей, регламентов и свои собственные.

При разработке настоящего международного стандарта были учтены принципы менеджмента качества, установленные в ИСО 9004:2000.

0.2. Процессный подход

См. "Руководство..." пп. 1.5 и 2.3

Настоящий международный стандарт направлен на применение "процессного подхода" при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей благодаря выполнению их требований.

Для успешного функционирования организация должна определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться "процессным подходом".

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания требований и соответствия им;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- с) достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- а) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Приведенная на рис. 1 модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе, иллюстрирует связи между процессами, представленными в разделах 4-8. Эта модель показывает, что потребители играют существенную роль при определении входных данных. Мониторинг удовлетворенности потребителей требует оценки информации, касающейся восприятия потребителями выполнения организацией их требований. Приведенная на рис. 1 модель охватывает все требования настоящего стандарта, но не показывает процессы на детальном уровне.

Примечание.

Кроме того, ко всем процессам может применяться цикл "Plan - Do - Check - Act" (PDCA). Цикл PDCA можно кратко описать так:

планирование (plan) – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

осуществление (do) – внедрите процессы;

проверка (check) – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах;

действие (act) – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов.



Рис. 1. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе.

0.3. Связь с ИСО 9004:2000

См. "Руководство..." п. 1.6

ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000 были разработаны как согласованная пара стандартов на системы менеджмента качества для дополнения друг друга, но их можно применять также независимо. Несмотря на то, что у этих международных стандартов различные области применения, они имеют аналогичную структуру для облегчения их использования как согласованной пары.

ИСО 9001:2000 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут использоваться для внутреннего применения организациями, в целях сертифици-

фикации или заключения контрактов. Он направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей.

ИСО 9004:2000 содержит рекомендации по более широкому спектру целей системы менеджмента качества, чем ИСО 9001:2000, особенно по постоянному улучшению деятельности организации и эффективности, а также ее результативности. ИСО 9004:2000 рекомендуется как руководство для организаций, высшее руководство которых желает выйти за рамки требований ИСО 9001:2000, преследуя цель постоянного улучшения деятельности. Однако он не предназначен для целей сертификации или заключения контрактов.

0.4. Совместимость с другими системами менеджмента

См. "Руководство..." п. 1.7

Настоящий международный стандарт согласован с ИСО 14001:1996 для улучшения совместимости этих двух стандартов в интересах сообщества пользователей.

Настоящий международный стандарт не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таким, как менеджмент охраны окружающей среды, менеджмент профессионального здоровья и безопасности, финансовый менеджмент или менеджмент рисков. Однако он позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями. Организация может приспособить свою существующую систему(ы) менеджмента для создания системы менеджмента качества, соответствующей требованиям настоящего международного стандарта.

1. Область применения

1.1. Общие положения

Настоящий международный стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества в тех случаях, когда организация:

а) нуждается в демонстрации своей способности последовательно поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;

б) ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы, включая процессы постоянного улучшения системы и обеспечение соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям.

Примечание.

В настоящем международном стандарте термин "продукция" применим только к предназначенной для потребителя или затребованной им продукции.

1.2. Применение

См. "Руководство..." пп. 1.8 и 9.1

Требования настоящего международного стандарта предназначены для всех организаций независимо от вида, размера и поставляемой продукции.

Если какое-либо требование(я) настоящего международного стандарта нельзя применить ввиду специфики организации и ее продукции, допускается его исключение.

При сделанных исключениях заявления о соответствии настоящему международному стандарту приемлемы, если эти исключения подпадают под требования, приведенные в разделе 7, и не влияют на способность организации или ее ответственность обеспечивать продукцией, отвечающей требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.

2. Нормативная ссылка

Указанный ниже нормативный документ содержит положения, которые посредством ссылок в этом тексте составляют положения настоящего международного стандарта. Для жестких ссылок последующие поправки или пересмотры любых этих публикаций не применимы. Однако сторонам соглашений, базирующихся на настоящем международном стандарте, рекомендуется изучить возможности применения самого последнего издания указанного ниже нормативного документа. Для плавающих ссылок необходимо использовать самое последнее издание ссылочного нормативного документа. Комитеты-члены ИСО и МЭК ведут перечни действующих международных стандартов.

ИСО 9000 *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.*

3. Термины и определения

В настоящем международном стандарте применяют термины и определения, данные в ИСО 9000.

Приведенные ниже термины, используемые в этом издании ИСО 9001 для описания цепи поставки, были изменены для отражения применяемого в настоящее время словаря терминов:

поставщик → организация → потребитель

Термин "организация" заменяет термин "поставщик", используемый в ИСО 9001:1994, и относится к объекту, в отношении которого применяется настоящий международный стандарт. Кроме того, термин "поставщик" заменяет термин "субподрядчик".

В тексте настоящего международного стандарта термин "продукция" может означать также "услугу".

4. Система менеджмента качества

4.1. Общие требования

См. "Руководство..." п. 5.7 и все разделы

"Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Организация должна:

- a) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации (1.2);
- b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- c) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- e) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- f) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов. Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечить со своей стороны контроль за таким процессом. Управление им должно быть определено в системе менеджмента качества.

Примечание.

В процессы, необходимые для системы менеджмента качества, следует включать процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции и измерения.

4.2. Требования к документации

4.2.1. Общие положения

См. "Руководство. пп. 1.8 и 5.8-5.11 а также Приложение А

Документация системы менеджмента качества должна включать:

- a) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;
- b) Руководство по качеству;
- c) документированные процедуры, требуемые настоящим международным стандартом;
- d) документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими;
- e) записи, требуемые настоящим международным стандартом (4.2.4).

Примечание 1.

Там, где в настоящем международном стандарте встречается термин "документированная процедура", это означает, что процедура разработана, документально оформлена, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Примечание 2.

Степень документированности системы менеджмента качества одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- а) размера организации и вида деятельности;
- б) сложности и взаимодействия процессов;
- с) компетенции персонала.

Примечание 3.

Документация может быть в любой форме или на любом носителе.

4.2.2. Руководство по качеству

См. "Руководство..." п. 5.8

Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии Руководство по качеству, содержащее:

- а) область применения системы менеджмента качества, включая подробности и обоснование любых исключений (1.2);
- б) документированные процедуры, разработанные для системы менеджмента качества, или ссылки на них;
- с) описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества.

4.2.3. Управление документацией

См. "Руководство..." п. 5.10

Документами, требуемыми системой менеджмента качества, необходимо управлять. Записи - специальный вид документов, и ими надо управлять согласно требованиям, приведенным в 4.2.4.

Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:

- а) проверку документов на адекватность до их выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов;
- с) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- д) обеспечение наличия соответствующих версий документов в пунктах их применения;
- е) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- ф) обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управления их рассылкой;
- д) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей.

4.2.4. Управление записями

См. "Руководство..." п. 5.11

Записи должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования системы менеджмента качества. Они должны оставаться четкими, легко идентифицируе-

мыми и восстанавливаемыми. Надо разработать документированную процедуру для определения средств управления, требуемых при идентификации, хранении, защите, восстановлении, определении сроков сохранения и изъятии записей.

5. Ответственность руководства

5.1. Обязательства руководства

См. "Руководство" п. 5.1-5.7

Высшее руководство должно обеспечивать свидетельства принятия обязательств по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также постоянному улучшению ее результативности посредством:

- a) доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований;
- b) разработки политики в области качества;
- c) обеспечения разработки целей в области качества;
- d) проведения анализа со стороны руководства;
- e) обеспечения необходимыми ресурсами.

5.2. Ориентация на потребителя

См. "Руководство..." п. 2.2 и 2.3

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы требования потребителей были определены и выполнены для повышения их удовлетворенности (7.2.1 и 8.2.1).

5.3. Политика в области качества

См. "Руководство..." п. 5.4

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- a) соответствовала целям организации;
- b) включала обязательство соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- c) создавала основы для постановки и анализа целей в области качества;
- d) была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- e) анализировалась на постоянную пригодность.

5.4. Планирование

5.4.1. Цели в области качества

См. "Руководство..." п. 5.6

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения требований к продукции [7.1 а)], были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях в органи-

зации. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества.

5.4.2. Планирование создания и развития системы менеджмента качества

См. "Руководство..." п. 5.7, раздел 6

Высшее руководство должно обеспечить:

- a) планирование создания и развития системы менеджмента качества для выполнения требований, приведенных в п. 4.1, а также для достижения целей в области качества;
- b) сохранение целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении в нее изменений.

5.5. Ответственность, полномочия и обмен информацией

5.5.1. Ответственность и полномочия

См. "Руководство..." п. 4.3 и 6.5

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы ответственность и полномочия были определены и доведены до сведения персонала организации.

5.5.2. Представитель руководства

См. "Руководство..." п. 6.5

Высшее руководство должно назначить представителя из состава руководства, который независимо от других обязанностей должен нести ответственность и иметь полномочия, распространяющиеся на:

- a) обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой менеджмента качества;
- b) представление отчетов высшему руководству о функционировании системы менеджмента качества и необходимости улучшения;
- c) содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации.

Примечание.

В ответственность представителя руководства может быть включено поддержание связи с внешними сторонами по вопросам, касающимся системы менеджмента качества.

5.5.3. Внутренний обмен информацией

См. "Руководство..." п. 4.3

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы в организации были разработаны соответствующие процессы обмена информацией, в том числе по вопросам результативности системы менеджмента качества.

5.6. Анализ со стороны руководства

5.6.1. Общие положения

См. "Руководство..." п. 8.3

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы систему менеджмента качества организации с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. В анализ следует включать оценку возможностей улучшения и потребности в изменениях в системе менеджмента качества организации, в том числе в политике и целях в области качества.

Записи об анализе со стороны руководства должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

5.6.2. Входные данные для анализа

Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать следующую информацию:

- а) результаты аудитов (проверок);
- б) обратную связь от потребителей;
- в) функционирование процессов и соответствие продукции;
- г) статус предупреждающих и корректирующих действий;
- д) последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;
- е) изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;
- д) рекомендации по улучшению.

5.6.3. Выходные данные анализа

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия, относящиеся к:

- а) повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
- б) улучшению продукции согласно требованиям потребителей;
- в) потребности в ресурсах.

6. Менеджмент ресурсов

6.1. Обеспечение ресурсами

См. "Руководство..." раздел 6

Организация должна определить и обеспечить ресурсы, требуемые для:

- а) внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также постоянного повышения ее результативности;
- б) повышения удовлетворенности потребителей благодаря выполнению их требований.

6.2. Человеческие ресурсы

6.2.1. Общие положения

См. "Руководство..." п. 6.2

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.

6.2.2. Компетентность, осведомленность и подготовка

См. "Руководство..." п. 1.2-1.4, 6.3 и Приложение А

Организация должна:

- a) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- b) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- c) оценивать результативность предпринятых мер;
- d) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- e) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте (4.2.4).

6.3. Инфраструктура

См. "Руководство..." раздел 6

Организация должна определять, обеспечивать и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для достижения соответствия требованиям к продукции. Инфраструктура может включать:

- a) здания, рабочее пространство и связанные с ним средства труда;
- b) оборудование для процессов (как технические, так и программные средства);
- c) службы обеспечения (например, транспорт или связь).

6.4. Производственная среда

См. "Руководство..." раздел 6

Организация должна создавать производственную среду, необходимую для достижения соответствия требованиям к продукции, и управлять ею.

7. Процессы жизненного цикла продукции

См. "Руководство..." разделы 4, 7, 10

7.1. Планирование процессов жизненного цикла продукции

См. "Руководство..." п. 6.1

Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла продукции. Планирование процессов жизненного цикла продукции должно быть согласовано с требованиями к другим процессам системы менеджмента качества (4.1).

При планировании процессов жизненного цикла продукции организация должна установить, если это целесообразно:

- a) цели в области качества и требования к продукции;
- b) потребность в разработке процессов, документов, а также в обеспечении ресурсами для конкретной продукции;
- c) необходимую деятельность по верификации и валидации, мониторингу, контролю и испытаниям для конкретной продукции, а также критерии приемки продукции;
- d) записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что процессы жизненного цикла продукции и произведенная продукция соответствуют требованиям 4.2.4. Результат этого планирования должен быть в форме, соответствующей практике организации.

Примечание 1.

Документ, определяющий процессы системы менеджмента качества (включая процессы жизненного цикла продукции) и ресурсы, которые предстоит применять к конкретной продукции, проекту или контракту, может рассматриваться как план качества.

Примечание 2.

При разработке процессов жизненного цикла продукции организация может также применять требования 7.3.

7.2. Процессы, связанные с потребителями

7.2.1. Определение требований, относящихся к продукции

См. "Руководство..." пп. 3.1, 3.3 и 4.1

Организация должна определить:

- a) требования, установленные потребителями, включая требования к поставке и деятельности после поставки;
- b) требования, не определенные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;
- c) законодательные и обязательные требования, относящиеся к продукции;
- d) любые дополнительные требования, определенные организацией.

7.2.2. Анализ требований, относящихся к продукции

См. "Руководство..." п. 4.2

Организация должна анализировать требования, относящиеся к продукции. Этот анализ должен проводиться до принятия организацией обязательства поставлять продукцию потребителю (например, участие в тендерах, принятие контрактов или заказов, принятие изменений к контрактам или заказам) и должен обеспечивать, чтобы:

- a) требования к продукции были определены;

б) требования контракта или заказа, отличающиеся от ранее сформулированных, были согласованы;

с) организация была способна выполнить определенные требования.

Записи результатов анализа и последующих действий, вытекающих из анализа, должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Если потребители не выдвигают документированных требований, организация должна подтвердить их до принятия.

Если требования к продукции изменены, организация должна обеспечить, чтобы соответствующие документы были исправлены, а заинтересованный персонал был поставлен в известность об изменившихся требованиях.

Примечание.

В некоторых ситуациях, таких как продажи, осуществляемые через Internet, практически нецелесообразно проводить официальный анализ каждого заказа. Вместо этого анализ может распространяться на соответствующую информацию о продукции, такую как каталоги или рекламные материалы.

7.2.3. Связь с потребителями

См. "Руководство..." пп. 3.1, 3.2, 3.3 и 4.1

Организация должна определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию связи с потребителями, касающиеся:

- а) информации о продукции;
- б) прохождения запросов, контракта или заказа, включая поправки;
- с) обратной связи от потребителей, включая жалобы потребителей.

7.3. Проектирование и разработка

7.3.1. Планирование проектирования и разработки

См. "Руководство..." раздел 9, пп. 10.1

Организация должна планировать и управлять проектированием и разработкой продукции.

В ходе планирования проектирования и разработки организация должна устанавливать:

- а) стадии проектирования и разработки;
- б) проведение анализа, верификацию и валидацию, соответствующих каждой стадии проектирования и разработки;
- с) ответственность и полномочия в области проектирования и разработки.

Организация должна управлять взаимодействием различных групп, занятых проектированием и разработкой, с целью обеспечения эффективной связи и четкого распределения ответственности.

Результаты планирования должны актуализироваться, если это целесообразно, по ходу проектирования и разработки.

7.3.2. Входные данные для проектирования и разработки

Входные данные, относящиеся к требованиям на продукцию, должны быть определены, а записи должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4). Входные данные должны включать:

- a) функциональные и эксплуатационные требования;
- b) соответствующие законодательные и обязательные требования;
- c) там, где это целесообразно, информацию, взятую из предыдущих аналогичных проектов;
- d) другие требования, важные для проектирования и разработки.

Входные данные должны анализироваться на адекватность. Требования должны быть полными, недвусмысленными и непротиворечивыми.

7.3.3. Выходные данные проектирования и разработки

Выходные данные проектирования и разработки должны быть представлены в форме, позволяющей провести верификацию относительно входных требований к проектированию и разработке, а также должны быть утверждены до их выпуска.

Выходные данные проектирования и разработки должны:

- a) соответствовать входным требованиям к проектированию и разработке;
- b) обеспечивать соответствующей информацией по закупкам, производству и обслуживанию;
- c) содержать критерии приемки продукции или ссылки на них;
- d) определять характеристики продукции, существенные для ее безопасного и правильного использования.

7.3.4. Анализ проекта и разработки

На подходящих стадиях должен проводиться систематический анализ проекта и разработки в соответствии с запланированными мероприятиями (7.3.1) с целью:

- a) оценивания способности результатов проектирования и разработки удовлетворять требованиям;
- b) выявления любых проблем и внесения предложений по необходимым действиям. В состав участников такого анализа должны включаться представители подразделений, имеющих отношение к анализируемой(ым) стадии(ям) проектирования и разработки. Записи результатов анализа и всех необходимых действий должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

7.3.5. Верификация проекта и разработки

Верификация должна осуществляться в соответствии с запланированными мероприятиями (7.3.1), чтобы удостовериться, что выходные данные проектирования и разработки соответствуют входным требованиям. Записи результатов верификации и всех необходимых действий должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

7.3.6. Валидация проекта и разработки

Валидация проекта и разработки должна осуществляться в соответствии с запланированными мероприятиями (7.3.1), чтобы удостовериться, что полученная в результате продукция соответствует требованиям к установленному или предполагаемому использованию, когда оно известно. Где это практически целесообразно, валидация должна быть завершена до поставки или применения продукции. Записи результатов валидации и всех необходимых действий должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

7.3.7. Управление изменениями проекта и разработки

Изменения проекта и разработки должны быть идентифицированы, а записи должны поддерживаться в рабочем состоянии. Изменения должны быть проанализированы, верифицированы и подтверждены соответствующим образом, а также согласованы до внесения. Анализ изменений проекта и разработки должен включать оценку влияния изменений на составные части и уже поставленную продукцию.

Записи результатов анализа изменений и любых необходимых действий должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

7.4. Закупки

7.4.1. Процесс закупок

См. "Руководство..." п. 10.2

Организация должна обеспечить соответствие закупленной продукции установленным требованиям к закупкам. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от ее воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию.

Организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации. Должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки. Записи результатов оценивания и любых необходимых действий, вытекающих из оценки, должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

7.4.2. Информация по закупкам

Информация по закупкам должна описывать заказанную продукцию, включая, где это необходимо:

- a) требования к утверждению продукции, процедур, процессов и оборудования;
- b) требования к квалификации персонала;
- c) требования к системе менеджмента качества. Организация должна обеспечивать адекватность установленных требований к закупкам до их сообщения поставщику.

7.4.3. Верификация закупленной продукции

Организация должна разработать и осуществлять контроль или другую деятельность, необходимую для обеспечения соответствия закупленной продукции установленным требованиям к закупкам.

Если организация или ее потребитель предполагают осуществить верификацию на предприятии поставщика, то организация должна установить в информации по закупкам предполагаемые меры по проверке и метод выпуска продукции у поставщика.

7.5. Производство и обслуживание

7.5.1. Управление производством и обслуживанием

См. "Руководство..." пп. 7.2, 10.3 и 10.4

Организация должна планировать и обеспечивать производство и обслуживание в управляемых условиях. Управляемые условия должны включать, если это целесообразно:

- a) наличие информации, описывающей характеристики продукции;
- b) наличие рабочих инструкций в случае необходимости;
- c) применение подходящего оборудования;
- d) наличие и применение контрольных и измерительных приборов;
- e) проведение мониторинга и измерений;
- f) осуществление выпуска, поставки и действий после поставки продукции.

7.5.2. Валидация процессов производства и обслуживания

См. "Руководство..." п. 7.3

Организация должна подтверждать все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить посредством последовательного мониторинга или измерения. К ним относятся все процессы, недостатки которых становятся очевидными только после начала использования продукции или после предоставления услуги.

Валидация должна продемонстрировать способность этих процессов достигать запланированных результатов.

Организация должна разработать меры по этим процессам, включая, если это приемлемо:

- a) определенные критерии для анализа и утверждения процессов;
- b) утверждение соответствующего оборудования и квалификации персонала;
- c) применение конкретных методов и процедур;
- d) требования к записям (4.2.4);
- e) повторную валидацию.

7.5.3. Идентификация и прослеживаемость

См. "Руководство..." п. 10.4

Если это целесообразно, организация должна идентифицировать продукцию соответствующими средствами на всех стадиях ее жизненного цикла.

Организация должна идентифицировать статус продукции по отношению к требованиям мониторинга и измерений.

Если прослеживаемость является требованием, то организация должна управлять и фиксировать уникальную идентификацию продукции (4.2.4).

Примечание.

В ряде отраслей промышленности менеджмент конфигурации является средством, с помощью которого поддерживается идентификация и прослеживаемость.

7.5.4. Собственность потребителей

См. "Руководство..." п. 10.4

Организация должна проявлять заботу о собственности потребителя, пока она находится под управлением организации или используется ею. Организация должна идентифицировать, верифицировать, защищать и сохранять собственность потребителя, предоставленную для использования или включения в продукцию. Если собственность потребителя утеряна, повреждена или признана непригодной для использования, потребитель должен быть об этом извещен, а записи должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Примечание.

Собственность потребителя может включать в себя интеллектуальную собственность.

7.5.5. Сохранение соответствия продукции

См. "Руководство. пп. 10.4 и 10.5

Организация должна сохранять соответствие продукции в ходе внутренней обработки и поставки в место предполагаемого назначения. Это сохранение должно включать идентификацию, погрузочно-разгрузочные работы, упаковку, хранение и защиту. Сохранение должно также применяться и к составным частям продукции.

7.6. Управление устройствами для мониторинга и измерений

См. "Руководство..." пп. 7.2, 10.3 и 10.4

Организация должна определить мониторинг и измерения, которые предстоит осуществлять, а также устройства для мониторинга и измерений, необходимые для обеспечения свидетельства соответствия продукции установленным требованиям (7.2.1).

Организация должна разработать процессы для подтверждения того, что способ мониторинга и измерения совместим с требованиями к мониторингу и измерениям.

Там, где необходимо обеспечить имеющие законную силу результаты, измерительное оборудование должно быть:

а) откалибровано или поверено в установленные периоды или перед его применением по образцовым эталонам, передающим размеры единиц в сравнении с международными или национальными эталонами; при отсутствии таких эталонов база, использованная для калибровки или поверки, должна быть зарегистрирована;

б) отрегулировано или повторно отрегулировано по мере необходимости;

- с) идентифицировано с целью установления статуса калибровки;
- д) защищено от регулировок, которые сделали бы недействительными результаты измерения;
- е) защищено от повреждения и ухудшения состояния в ходе обращения, технического обслуживания и хранения.

Кроме того, организация должна оценить и зарегистрировать правомочность предыдущих результатов измерения, если обнаружено, что оборудование не соответствует требованиям. Организация должна предпринять соответствующее действие в отношении такого оборудования и любой измеренной продукции. Записи результатов калибровки и поверки должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Если при мониторинге и измерении установленных требований используют компьютерные программные средства, их способность удовлетворять предполагаемому применению должна быть подтверждена. Это должно быть осуществлено до начала применения и повторно подтверждено по мере необходимости.

Примечание.

См. ИСО 10012-1 и ИСО 10012-2.

8. Измерение, анализ и улучшение

См. "Руководство. разделы 8 и 11 пп. 11.1 и 11.3

8.1. Общие положения

Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые, чтобы:

- а) продемонстрировать соответствие продукции;
- б) обеспечить соответствие системы менеджмента качества;
- с) постоянно повышать результативность системы менеджмента качества.

Это должно включать определение применимых методов, в том числе статистических, и область их использования.

8.2. Мониторинг и измерение

8.2.1. Удовлетворенность потребителей

См. "Руководство. пп. 2.3, 3.2 и 11.6

Организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителями соответствия организации требованиям потребителей, как одного из способов измерения функционирования системы менеджмента качества. Должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

8.2.2. Внутренние аудиты (проверки)

См. "Руководство..." п. 8.2

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы с целью установления того, что система менеджмента качества:

а) соответствует запланированным мероприятиям (7.1), требованиям настоящего международного стандарта и требованиям к системе менеджмента качества, разработанным организацией;

б) внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии.

Программа аудитов (проверок) должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Ответственность и требования к планированию и проведению аудитов, а также к отчету о результатах и поддержанию в рабочем состоянии записей (4.2.4) должны быть определены в документированной процедуре.

Руководство, ответственное за проверяемые области деятельности, должно обеспечить, чтобы действия предпринимались без излишней отсрочки для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин. Последующие действия должны включать верификацию предпринятых мер и отчет о результатах верификации (8.5.2).

Примечание.

См. ИСО 10011-1, ИСО 10011-2 и ИСО 10011-3.

8.2.3. Мониторинг и измерение процессов

См. "Руководство..." п. 11.5

Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов системы менеджмента качества. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты не достигнуты, то должны предприниматься коррекции и корректирующие действия для обеспечения соответствия продукции, когда это целесообразно.

8.2.4. Мониторинг и измерение продукции

См. "Руководство..." п. 11.6

Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции с целью проверки соблюдения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла продукции согласно запланированным мероприятиям (7.1).

Свидетельства соответствия критериям приемки должны поддерживаться в рабочем состоянии. Записи должны указывать лицо(а), санкционировавшее(ие) выпуск продукции (4.2.4).

До завершения всех запланированных мероприятий (7.1) выпуск продукции и предоставление услуги не должны осуществляться, если иное не утверждено соответствующим уполномоченным или, где это применимо, потребителем.

8.3. Управление несоответствующей продукцией

См. "Руководство..." п. 11.2

Организация должна обеспечить, чтобы продукция, которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки. Средства управления, соответствующая ответственность и полномочия для работы с несоответствующей продукцией должны быть определены в документированной процедуре.

Организация должна решать вопрос с несоответствующей продукцией одним или несколькими следующими способами:

- a) осуществлять действия с целью устранения обнаруженного несоответствия;
- b) санкционировать ее использование, выпуск или приемку, если имеется разрешение на отклонение от соответствующего полномочного органа и потребителя, где это применимо;
- c) осуществлять действия с целью предотвращения ее первоначального предполагаемого использования или применения.

Записи о характере несоответствий и любых последующих предпринятых действиях, включая полученные разрешения на отклонения, должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Когда несоответствующая продукция исправлена, она должна быть подвергнута повторной верификации для подтверждения соответствия требованиям.

Если несоответствующая продукция выявлена после поставки или начала использования, организация должна предпринять действие, соответствующее последствиям (или потенциальным последствиям) несоответствия.

8.4. Анализ данных

См. "Руководство..." п. 11.8

Организация должна определить, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценивать, в какой области можно осуществлять постоянное повышение результативности системы менеджмента качества. Данные должны включать информацию, полученную в результате мониторинга и измерения и из других соответствующих источников.

Анализ данных должен обеспечивать информацией по:

- a) удовлетворенности потребителей (8.2.1);
- b) соответствию требованиям к продукции (7.2.1);
- c) характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий;
- d) поставщикам.

8.5. Улучшение

8.5.1. Постоянное улучшение

См. "Руководство..." раздел 8

Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

8.5.2. Корректирующие действия

См. "Руководство..." п. 8.1

Организация должна предпринимать корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий, чтобы предупредить повторное их возникновение. Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- a) анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- b) установлению причин несоответствий;
- c) оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- d) определению и осуществлению необходимых действий;
- e) записям результатов предпринятых действий (4.2.4);
- f) анализу предпринятых корректирующих действий.

8.5.3. Предупреждающие действия

См. "Руководство..." п. 8.1

Организация должна определить действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия должны соответствовать воздействиям потенциальных проблем.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- a) установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- b) оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- c) определению и осуществлению необходимых действий;
- d) записям результатов предпринятых действий (4.2.4);
- e) анализу предпринятых предупреждающих действий.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. ИСО 9000-3:1997 Стандарты в области административного управления качеством и обеспечения качества. Часть 3. Руководящие указания по применению ИСО 9001:1994 при разработке, поставке, установке и обслуживании программного обеспечения¹.
2. ИСО 9004:2000² Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
3. ИСО 10005:1995 Административное управление качеством. Руководящие указания по программам качества¹.
4. ИСО 10006:1997 Административное управление качеством. Руководящие указания по обеспечению качества при управлении проектом¹.
5. ИСО 10007:1995 Административное управление качеством. Руководящие указания по управлению конфигурацией¹.
6. ИСО 10011-1:1990 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 1. Проверка.³
7. ИСО 10011-2:1991 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 2. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов по проверке систем качества.³
8. ИСО 10011-3:1991 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 3. Менеджмент программы проверки.³
9. ИСО 10012-1: 1992 Требования по обеспечению качества измерительного оборудования. Часть 1. Система метрологического подтверждения для измерительного оборудования⁴.
10. ИСО 10012-2:1997 Требования по обеспечению качества измерительного оборудования. Часть 2. Руководящие указания по управлению измерительными процессами⁴.
11. ИСО 10013:1995 Руководящие указания по разработке руководств по качеству
12. ИСО/ТО 10014:1998 Руководящие указания по управлению экономикой качества
13. ИСО 10015:1999 Менеджмент качества. Руководящие указания по подготовке кадров
14. ИСО/ТО 10017:1999 Руководящие указания по выбору статистических методов применительно к ИСО 9001:1994
15. ИСО 14001:1996 Системы менеджмента охраны окружающей среды. Технические условия с методическими указаниями по применению
16. ИСО/ТК 176/ПК2 № 376 Принципы менеджмента качества и руководящие указания по их применению⁵.
17. Ссылки на Web-сайтах: <http://www.iso.ch> <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>

1 Названия стандартов приводятся так, как они даны в изданиях русских переводов.

2 Предстоит публикация

3 Будут пересмотрены как ИСО 19011. "Руководящие указания по проверкам систем менеджмента"

4 Будут пересмотрены как ИСО 10012. *"Требования к обеспечению качества измерительного оборудования"*

5 Доступно на Web-сайте: <http://www.bsi.org.uk/iso-tcl76-sc2>. бесплатно

ПРИЛОЖЕНИЕ Б (СПРАВОЧНОЕ)
СООТВЕТСТВИЕ ИСО 9001:1994 И ИСО 9001:2000

Примечание:

Приложение А (справочное), Соответствие ИСО 9001 2001 и ИСО 14001/ИСО 9001 в данном издании опущено

Таблица Б.1 – Соответствие ИСО 9001:1994 и ИСО 9001:2000

ИСО 9001:1994	ИСО 9001:2000
1 Область применения	1
2 Нормативная ссылка	2
3 Определения	3
4 Требования к системе качества (только заголовок)	
4.1 Ответственность руководства (только заголовок)	
4.1.1 Политика в области качества	5.1 + 5.3 + 5.4.1
4.1.2 Организация (только заголовок)	
4.1.2.1 Ответственность и полномочия	5.5.1
4.1.2.2 Ресурсы	6.1 + 6.2.1
4.1.2.3 Представитель руководства	5.5.2
4.1.3 Анализ со стороны руководства	5.6.1 + 8.5.1
4.2 Система качества (только заголовок)	
4.2.1 Общие положения	4.1 + 4.2.2
4.2.2 Процедуры системы качества	4.2.1
4.2.3 Планирование качества	5.4.2 + 7.1
4.3 Анализ контракта (только заголовок)	
4.3.1 Общие положения	
4.3.2 Анализ	5.2 + 7.2.1 + 7.2.2 + 7.2.3
4.3.3 Изменения контракта	7.2.2
4.3.4 Протоколы	7.2.2
4.4 Управление проектированием (только заголовок)	
4.4.1 Общие положения	
4.4.2 Планирование проектирования и усовершенствования	7.3.1
4.4.3 Организационные и технические взаимосвязи	
4.4.4 Входные данные для проектирования	7.3.1
4.4.5 Выходные данные проектирования	7.2.1 + 7.3.2
4.4.6 Анализ проекта	7.3.3
4.4.7 Проверка проекта	7.3.4
4.4.8 Утверждение проекта	7.3.5
4.4.9 Изменения проекта	7.3.6 7.3.7
4.5 Управление документами и данными (только заголовок)	
4.5.1 Общие положения	
4.5.2 Утверждение и выпуск документов и данных	4.2.3
4.5.3 Изменения документов и данных	4.2.3 4.2.3
4.6 Закупки (только заголовок)	
4.6.1 Общие положения	
4.6.2 Оценка субподрядчиков	7.4.1
4.6.3 Закупочные данные	7.4.2
4.6.4 Проверка закупленной продукции	7.4.3
4.7 Управление продукцией, поставленной заказчиком	7.5.4
4.8 Идентификация продукции и прослеживаемость	7.5.3
4.9 Управление процессами	6.3 + 6.4 + 7.5.1 + 7.5.2
4.10 Контроль и испытания (только заголовок)	
4.10.1 Общие положения	7.1 + 8.1

ИСО 9001:1994	ИСО 9001:2000
4.10.2 Входной контроль и испытания	7.4.3 + 8.2.4
4.10.3 Контроль и испытания в процессе производства	8.2.4
4.10.4 Окончательный контроль и испытания	8.2.4
4.10.5 Записи о результатах контроля и испытаний	7.5.3 + 8.2.4
4.11 Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием (только заголовок)	
4.11.1 Общие положения	7.6
4.11.2 Процедуры управления	7.6
4.12 Статус контроля и испытаний	7.5.3
4.13 Управление несоответствующей продукцией (только заголовок)	
4.13.1 Общие положения	8.3
4.13.2 Анализ и обращение с несоответствующей продукцией	8.3
4.14 Корректирующие и предупреждающие действия (только заголовок)	
4.14.1 Общие положения	8.5.2 + 8.5.3
4.14.2 Корректирующие действия	8.5.2
4.14.3 Предупреждающие действия	8.5.3
4.15 Обращение с продукцией, ее хранение, упаковка, консервация и поставка (только заголовок)	
4.15.1 Общие положения	
4.15.2 Обращение с продукцией	7.5.5
4.15.3 Хранение	7.5.5
4.15.4 Упаковка	7.5.5
4.15.5 Консервация	7.5.5
4.15.6 Поставка	7.5.1
4.16 Управление протоколами о качестве	4.2.4
4.17 Внутренние аудиты качества	8.2.2 + 8.2.3
4.18 Подготовка кадров	6.2.2
4.19 Техническое обслуживание	7.5.1
4.20 Статистические методы (только заголовок)	
4.20.1 Выявление потребности	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4
4.20.2 Процедуры	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4

Таблица Б.2 - Соответствие ИСО 9001:2000 и ИСО 9001:1994

ИСО 9001:2000	ИСО 9001:1994
1 Область применения	1
1.1 Общие положения	
1.2 Применение	
2 Нормативная ссылка	2
3 Термины и определения	3
4 Система менеджмента качества (только заголовок)	
4.1 Общие требования	4.2.1
4.2 Требования к документации (только заголовок)	
4.2.1 Общие положения	4.2.2
4.2.2 Руководство по качеству	4.2.1
4.2.3 Управление документами	4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3
4.2.4 Управление записями	4.16
5 Ответственность руководства (только заголовок)	
5.1 Обязательства руководства	4.1.1
5.2 Ориентация на потребителя	4.3.2
5.3 Политика в области качества	4.1.1
5.4 Планирование (только заголовок)	
5.4.1 Цели в области качества	4.1.1
5.4.2 Планирование системы менеджмента качества	4.2.3
5.5 Ответственность, полномочия и коммуникация (только заголовок)	
5.5.1 Ответственность и полномочия	4.1.2.1
5.5.2 Представитель руководства	4.1.2.3
5.5.3 Внутренняя коммуникация	
5.6 Анализ со стороны руководства (только заголовок)	
5.6.1 Общие положения	4.1.3
5.6.2 Входные данные для анализа	
5.6.3 Выходные данные анализа	
6 Менеджмент ресурсов (только заголовок)	
6.1 Обеспечение ресурсами	4.1.2.2
6.2 Человеческие ресурсы (только заголовок)	
6.2.1 Общие положения	4.1.2.2
6.2.2 Компетентность, осведомленность и подготовка персонала	4.18
6.3 Инфраструктура	4.9
6.4 Производственная среда	4.9
7 Создание продукции (только заголовок)	
7.1 Планирование создания продукции	4.2.3 + 4.10.1
7.2 Процессы, связанные с потребителем (только заголовок)	
7.2.1 Определение требований, относящихся к продукции	4.3.2 + 4.4.4
7.2.2 Анализ требований, относящихся к продукции	4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4
7.2.3 коммуникация с потребителями	4.3.2
7.3 Проектирование и разработка (только заголовок)	
7.3.1 Планирование проектирования и разработки	4.4.2 + 4.4.3
7.3.2 Входные данные для проектирования и разработки	4.4.4
7.3.3 Выходные данные проектирования и разработки	4.4.5
7.3.4 Анализ проектирования и разработки	4.4.6
7.3.5 Верификация проекта и разработки	4.4.7
7.3.6 Валидация проекта и разработки	4.4.8
7.3.7 Управление изменениями проекта и разработки	4.4.9
7.4 Закупки (только заголовок)	
7.4.1 Процесс закупок	4.6.2
7.4.2 Информация по закупкам	4.6.3
7.4.3 Верификация закупленной продукции	4.6.4 + 4.10.2
7.5 Производство и сервисное обслуживание (только заго-	

ИСО 9001:2000	ИСО 9001:1994
ловок)	
7.5.1 Управление производством и сервисным обслуживанием	4.9 + 4.15.6 + 4.19 4.9
7.5.2 Валидация процессов производства и сервисного обслуживания	4.8 + 4.10.5 + 4.12
7.5.3 Идентификация и прослеживаемость	4.7
7.5.4 Собственность потребителя	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5
7.5.5 Сохранение продукции	
7.6 Управление устройствами для мониторинга и измерений	4.11.1 + 4.11.2
8 Измерение, анализ и улучшение (только заголовок)	
8.1 Общие положения	4.10.1 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2 Мониторинг и измерение (только заголовок)	
8.2.1 Удовлетворенность потребителя	
8.2.2 Внутренний аудит	4.17
8.2.3 Мониторинг и измерение процессов	4.17 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2.4 Мониторинг и измерение продукции	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 + 4.20.1 + 4.20.2
8.3 Управление несоответствующей продукцией	4.13.1 + 4.13.2
8.4 Анализ данных	4.20.1 + 4.20.2
8.5 Улучшение (только заголовок)	
8.5.1 Постоянное улучшение	4.1.3
8.5.2 Корректирующие действия	4.14.1 + 4.14.2
8.5.3 Предупреждающие действия	4.14.1 + 4.14.3

Практическое руководство
**РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ СТАНДАРТА
ИСО 9001:2000 В СФЕРЕ УСЛУГ**

Перевод с англ. А.Л.Раскина Редактор А. В. Денисов Корректор В.Н. Малькова
Компьютерная верстка А. С. Томсон

РИА "Стандарты и качество" Ленинский проспект, 9 Москва В-49, ГСП-1, 119991
тел. (095) 236 8461 факс (095) 236 3238

Лицензия на издающую деятельность серия ЛР № 021305 от 1008.98. Подписа-
но в печать 2301.2002 Формат 60 901/16• Бумага офсетная № 1. Гарнигура Ньютон. Пе-
чать офсетная. Печ. л. 12,0. Уч.изд. л. 9,6. Тираж 1000 экз. Заказ 227

Калужская типография стандартов. 248006, Калуга, ул. Московская, 256