



Новая версия ИСО 9004-2009: пути развития компании после сертификации

Цель ИСО 9001 – обеспечение гарантии качества

***ИСО 9004 содержит в себе руководящие указания по
улучшению качества***

ГАГАРИН МИХАИЛ РОДИОНОВИЧ
ООО «Консалтинговая компания «Рождественский и партнеры»
генеральный директор

тел: (499) 128 78 80 факс: (495) 785 12 57
e-mail: tkb@icgrp.ru Web: www.icgrp.ru



< Достаточно ли сертификата?

Сертификат – свидетельство соответствия СМК самым общим ожиданиям потребителей.

НО

Отвечает ли сама система управления предприятием вызовам и угрозам Рынка?

Используются ли механизмы СМК наилучшим образом?

Научилось ли руководство с помощью СМК зарабатывать деньги?





< Предисловие ISO 9004:2009

**Менеджмент для достижения устойчивого
успеха организации является основным
изменением в направленности настоящего
стандарта, ведущим к существенным изменениям
в его структуре и содержании.**



< Термины и определения ISO 9004:2009

3.1 устойчивый успех <организации>

Результат способности организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей.



< **Способна ли СМК отвечать на вызовы рынка и решать встающие перед организацией задачи?**

Мы полагаем – ДА!

В СМК заложены все необходимые свойства:

- ориентированность на клиента (надо преобразовать в ориентированность на внешнюю и внутреннюю среду в целом);
- наличие процедуры постановки, развертывания целей (должно быть командной работой);
- анализ необходимой компетентности персонала для достижения целей;
- система мониторинга (необходимо распространить и на риски);
- достоверные информационные потоки (не искать «виновных», искать причины);
- системное решение проблем (с привлечением всех заинтересованных).



ОСНОВНЫЕ НЕОБХОДИМЫЕ МЕХАНИЗМЫ УЖЕ СОЗДАНЫ И СИНХРОНИЗИРОВАНЫ



< *Предисловие ISO 9004:2009*

**Настоящий международный стандарт
содержит рекомендации по
достижению устойчивого успеха
любой организации в сложных,
требовательных и постоянно меняющихся
условиях путем использования
подхода на основе менеджмента
качества.**



< **ИСО 9000 :2005 п.3.2.8 Менеджмент качества (quality management)**

- скоординированная деятельность, нацеленная на то, чтобы направлять **организацию** (3.3.1) и управлять ею применительно к **качеству** (3.1.1).

ПРИМЕЧАНИЕ. Направление деятельности и управление применительно к качеству обычно включает установление **политики в области качества** (3.2.4) и **целей в области качества** (3.2.5), **планирование качества** (3.2.9), **управление качеством** (3.2.10), **гарантирование качества** (3.2.11) и **улучшение качества** (3.2.12).

ООО Центр «Сертифика»



< Предисловие ISO 9004:2009

Настоящий международный стандарт в
большей степени акцентирует внимание на
менеджменте качества, нежели ИСО 9001;
он рассматривает потребности и ожидания всех
соответствующих заинтересованных сторон и дает
рекомендации по систематическому и
непрерывному улучшению общих
показателей деятельности организации.



< **Некоторые ссылки на текст ISO 9004:2009**

Факторы, контролируемые организацией и имеющие решающее значение для достижения устойчивого успеха организации, должны подвергаться измерению основных параметров и должны быть определены как **ключевые показатели эффективности (КПЭ)**.

Результаты внутренних аудитов являются надежным источником информации, полезной для:

- решения проблем и устранения несоответствий;
- бенчмаркинга;
- использования передового опыта в рамках организации;
- более глубокого понимания взаимосвязей между процессами.

Организация должна разрабатывать и обеспечивать применение методов **бенчмаркинга***.

*** Бенчмаркинг – легальный промышленный шпионаж**- постоянно действующий механизм копирования и использования в своей компании достижений других организаций.



Какова же суть и роль бенчмаркинга?

Данная технология объединяет в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и изучение конкурентов. Этот метод пригоден для:

а) оценки и сравнения собственных возможностей с возможностями самых сильных конкурентов в вашей отрасли, а также за её пределами (использование опыта других областей);

б) определения факторов успеха компаний, добившихся лучших показателей;

в) использование этих данных как основы при определении стратегии и целей вашей компании, а также методов достижения этих целей.

Фактически, это ещё один метод стратегического планирования, но планирования не от достигнутого, а от показателей конкурентов.

ООО Центр «Сертифика»



< **Некоторые ссылки на текст ISO 9004:2009**

Высшее руководство должно анализировать информацию, полученную в результате мониторинга среды организации, выявлять риски и возможности и разрабатывать планы управления ими.

Организация должна позаботиться о том, чтобы постоянные улучшения стали частью культуры организации.

Для достижения устойчивого успеха организации необходимо внедрить процессы «обучения в масштабах организации» и «обучения путем объединения возможностей отдельных исполнителей с возможностями организации».



< Почему СМК не смогла решить существующие проблемы?

Перед ней не ставились такие задачи.

При создании, СМК изначально ограничивалась рамками ISO 9001.

Качество до сих пор употребляется применительно к продукции или услуге, не к управлению.

Многие инструменты СМК – экзотика для руководителей и специалистов предприятия

Существующие в корпоративной культуре предприятия барьеры.

Традиционный поиск «виновного», не причины.

Отсутствие понимания первым лицом организации возможностей СМК.



До сих пор СМК не рассматривают, как систему управления организацией в целом

КАК СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ЦЕЛОМ

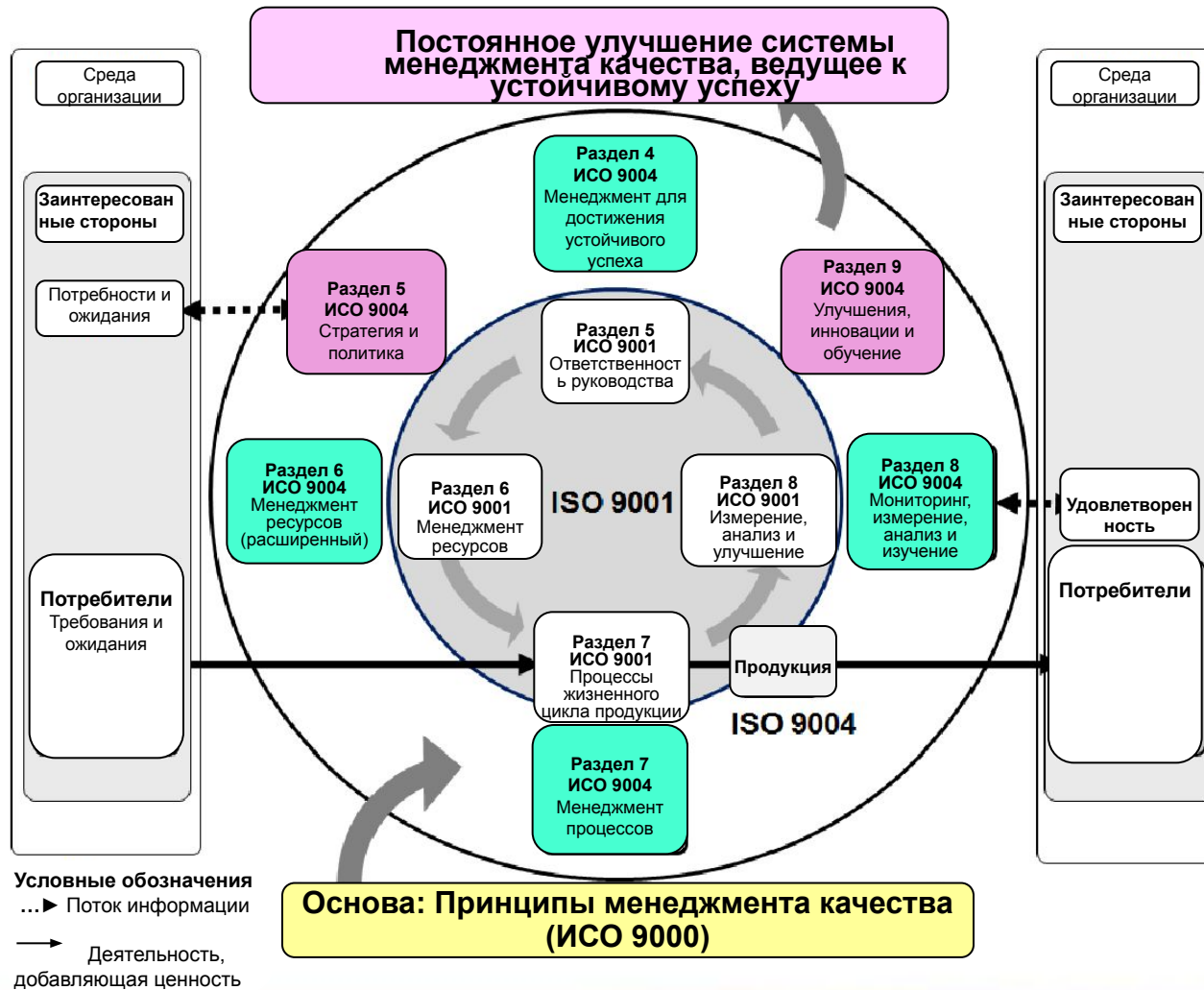


< *Раздел 4 ISO 9004:2009*

Для достижения устойчивого успеха высшее руководство должно применять эти принципы (8 принципов менеджмента качества) к системе менеджмента качества организации. Эти принципы характеризуют концепции, лежащие в основе эффективной системы менеджмента качества.



< Предисловие ISO 9004:2009





< СМК – в помощь

«Пустыня бизнеса усеяна костями тех, кто посчитал, что понимает все и перестал учиться»

Ф.Кросби

**Если знаете, как работает система, то можете научиться ей управлять
НО!**

**СМК почти нигде еще не продемонстрировала свои
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.**

ДАВАЙТЕ ВЫЖМЕМ ИЗ СМК ВСЕ, НА ЧТО ОНА СПОСОБНА



< Предисловие ISO 9004:2009

Устойчивого успеха можно добиться
посредством эффективного менеджмента
организации, путем осознания организацией
среды своего существования, за счет обучения
и должного применения улучшений и (или)
ИННОВАЦИЙ.

Инновации -

- нарастающие и/или поэтапные изменения (прорывы) в продуктах и/или процессах, благоприятно воздействующие на практику функции, формы, результаты или использование ресурсов.



< *Предисловие ISO 9004:2009*

Настоящий международный стандарт стимулирует использование самооценки как важного инструмента для анализа уровня зрелости организации, охватывающего лидерство, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы, для выявления сильных и слабых сторон и возможностей для совершенствования и (или) использования инновационного подхода.



< 3 главных вопроса

Соглашаетесь ли Вы с тем, что для успеха Вашей организации необходим компетентный творческий персонал?

Можете ли Вы позволить себе массовую замену своего персонала?

Считаете ли Вы приемлемым, когда получаемые Вашим персоналом знания хранятся без активного применения и обесцениваются?



< Какие проблемы предприятия ждут решения?

Уменьшение сроков постановки на производство новых изделий.

Повышение удовлетворенности и приверженности заказчиков.

Снижение издержек.

Повышение производительности.

Обеспечение быстрого вхождения в должность.

Снижение себестоимости продукции.

Сохранение, накопление и передача знаний организации.

Снижение уровня брака.

Увеличение гибкости производства.

Развитие инициативы работников и делегирование полномочий.



< *Инвестиции в будущее*



А теперь, если позволите, рассмотрим практическую сторону вопроса.

ВЫБОР ЗА ВАМИ



< TQM - Тотальное управление качеством

Тотальное управление качеством – это метод ведения бизнеса, предусматривающий вовлечение руководителей и исполнителей фирмы в процесс постоянного удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов. Этот процесс требует, чтобы все работники взяли на себя обязательства участия в этом процессе и на деле исполняли их.

ООО Центр «Сертифика»



< Комментарий

При внедрении СМК в соответствии с требованиями ИСО 9001 в центре внимания оказывается техническая система и способы управления ею.

В этом случае внутренние и внешние проверки проводятся для того, чтобы определить, выполняются ли рабочие требования, и если нет, то принимаются меры.

Но организация является и социальной системой. Это люди, поведение людей и их взаимодействие внутри группы.

Качество продукции и услуг, как и качество процессов, может развиваться только благодаря вниманию к этой социальной системе. Техническая система должна соединяться с социальной для построения качества. TQM объединяет эти две системы благодаря использованию административных процессов, которые сосредоточены на нуждах клиентов, рабочих и нуждах держателей акций компании.

ООО Центр «Сертифика»



< TQM - Тотальное управление качеством

- Агитируя за внедрение TQM, мы не думаем, что это панацея от всех бед и что абсолютно каждая организация должна приступить к внедрению этой системы. Напротив, мы хотим ещё раз подчеркнуть, что не все организации готовы к внедрению TQM, возможно, обстановка как вне, так и внутри компании не располагает к её внедрению.
- Мы предлагаем систему диагностики вашей компании, которая поможет ответить на вопрос, внедрять или не внедрять данную систему. Не стоит бояться получить отрицательный ответ. Возможно, то, что неуместно сегодня, понадобится завтра. Главное, чтобы вы знали такую технологию управления.

ООО Центр «Сертифика»



< Пришло ли время для TQM? Экспресс-диагностика

- Раздайте предлагаемую анкету руководителям высшего звена. На вопросы можно отвечать только «да» или «нет». К вопроснику прилагается комментарий, который ни в коем случае не следует показывать респондентам. Вам мы рекомендуем прочитать комментарий, только ответив на вопросы.

ООО Центр «Сертифика»



< Анкета №1

- Согласитесь с предлагаемыми утверждениями или отвергните их.

1. Моя компания нуждается в укреплении конкурентоспособности.

Да - Нет -

2. Наши клиенты требуют улучшения качества продуктов и услуг.

Да - Нет -

3. Потери материальных ресурсов и исправления дефектов продукции достаточно высоки.

Да - Нет -

4. Наши имидж и репутация на рынке требуют улучшения.

Да - Нет -

5. Мы часто задерживаем поставку продукции и услуг.

Да - Нет -

ООО Центр «Сертифика»



< Анкета №1 продолжение

6. Низкое качество продукции и услуг стоит фирме больших затрат.

Да - Нет -

7. Руководители и исполнители говорят, что необходимо улучшить качество продукта и услуг.

Да - Нет -

8. Одна из моих главных задач – обеспечение качества наших продуктов и услуг.

Да - Нет -

9. Качество продуктов и услуг для меня не менее важно, чем себестоимость и выполнение заданий в запланированные сроки.

Да - Нет -

10. Менеджеры нашей компании могут выделить время для улучшения качества продукции и услуг нашей фирмы.

Да - Нет -

ООО Центр «Сертифика»



< Комментарий

Если вы ответили **«ДА»** более чем на **50 %** утверждений, **TQM** – то, что вам необходимо. Из этих 10 утверждений главными являются утверждения

№ 8 – 10: они выявляют личное отношение респондента к улучшению качества как к методу увеличения прибыльности и стабильности вашей фирмы. Без согласия большинства респондентов с утверждениями № 8 – 10 успех системы **TQM** будет под вопросом.

Ответы «НЕТ» в п.п. 8 – 10 показывают отсутствие у респондента заинтересованности во внедрении этой системы.

(Г.Р. Райтер «В лабиринтах современного бизнеса»)

ООО Центр «Сертифика»



< Анкета №2 определение позиции работников фирмы

Определение позиции работников фирмы по отношению к совершенствованию управления качеством продукции и услуг.

Использование приведенной ниже анкеты позволяет оценить отношение в вашей фирме к вопросу качества продуктов и услуг и установить своеобразную точку отсчета, так как данную анкету целесообразно использовать периодически, сравнивая результаты.

Несмотря на ее простоту, эта анкета требует некоторых указаний по ее заполнению, которые также приводятся ниже.

Обращаем ваше внимание на то, что по возможности следует получить ответы всех работников организации, а если это невозможно из – за большого размера фирмы, то необходимо использовать репрезентативную выборку.

ООО Центр «Сертифика»

репрезентативность – выборка, которая наилучшим образом представляет объект.



< Инструкция к анкете №2

Уважаемые респонденты!

Каждый из вас имеет возможность наблюдать за работой фирмы. Мы просим вас ответить на предлагаемые вопросы на основе ваших наблюдений. Это анонимная анкета, ее не надо подписывать. В своих ответах старайтесь не оценивать утверждения как «плохие» или «хорошие», а высказывайте только свое мнение о том, верно ли данное утверждение для вашей компании. Вы можете использовать для этого шкалу от 0 до 10 баллов, где 10 баллов означают, что утверждение абсолютно и во всех случаях верно, а 0 баллов означает, что утверждение совершенно неверно для вашей организации.

Спасибо за ваши ответы.

ООО Центр «Сертифика»



< АНКЕТА №2

Предприятие :ОАО «ПРИМЕР»

Дата заполнения анкеты Число: Месяц :Год:

- 1.Руководители высшего и среднего звена нашей компании ежедневно уделяют внимание совершенствованию качества продукта и обслуживания клиентов. Это их основная обязанность.
- 2.Наша фирма имеет точную и полную картину потребностей наших клиентов, и мы регулярно обновляем наши данные.
- 3.Наша фирма постоянно приспосабливается к потребностям наших клиентов.
- 4.Наша фирма совершенствует свои продукты и услуги в большей мере с помощью упреждающих, а не реагирующих действий.
- 5.Наша фирма постоянно поддерживает своих работников в области совершенствования качества продуктов и услуг с помощью обучения, предоставления специальной информации и оценки.

ООО Центр «Сертифика»



< **АНКЕТА №2**
продолжение

- 6.Наша фирма всегда гибко приспосабливается к изменениям потребностей и ожиданий наших клиентов.
- 7.Наша фирма регулярно информирует своих работников по вопросам, касающимся удовлетворения или предвосхищения потребностей наших клиентов.
- 8.Вклад работников в совершенствование качества продуктов и услуг поощряется.
- 9.Улучшение качества продуктов и услуг является целью каждого работника нашей фирмы, которую он осознает, разделяет и предпринимает конкретные шаги для ее достижения.

ООО Центр «Сертифика»



< **АНКЕТА №2**
продолжение

Пожалуйста, поставьте свои оценки по каждому вопросу в приведенную таблицу и просуммируйте все очки:

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Итого
Количество баллов (от 0 до 10)										

*Пожалуйста, укажите, какое должностное положение **ВЫ** занимаете (да):*

Руководитель среднего звена управления _____

Руководитель нижнего звена управления _____

Исполнитель _____

ООО Центр «Сертифика»



< Комментарий к анкете №2

1. Чем ближе итоговая сумма к 90 баллам, тем ближе Ваша компания к идеалу.
2. Целесообразно сгруппировать ответы работников в зависимости от их должностного положения, чтобы увидеть расхождения в оценках.
3. Мы также рекомендуем группировать подобным образом ответы по каждому вопросу (для этого необходим компьютер), чтобы картина была более полной.
4. Обязательно повторяйте опрос на эту тему не реже, чем раз в полгода, чтобы видеть динамику отношения к вопросам качества.
(Г. Р. Райтер « В лабиринтах современного бизнеса»)

ООО Центр «Сертифика»



< Первый шаг к TQM – совет Грегори Р. Райтера

Он посвящён небольшому нововведению в вашей компании, направленному на совершенствование обслуживания клиентов. Однако, несмотря на кажущуюся простоту, это трудное мероприятие, поскольку оно связано с необходимостью закрепления достигнутых результатов, причём на должном уровне. Речь идёт об изменении стиля мышления персонала. Для решения такой задачи неприменимы «палочные» методы, здесь необходимы терпеливые разъяснения, обучение и постоянный контроль.

Для начала задайте себе вопрос:

Что можно считать визитной карточкой вашей компании?

(пожалуйста запишите свой ответ)

ООО Центр «Сертифика»



< Продолжение

Ответ: навыки и манера ведения телефонных переговоров сотрудниками вашей фирмы.

В принципе, существуют и другие «визитные карточки», но, согласитесь, несомненно, манера телефонных переговоров – «лицо» любой компании.

О технике совершенствования этих манер и пойдёт речь.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

1. Когда отвечать на телефонный звонок?

Снимайте трубку не позднее, чем после 2 – 3 звонков телефонного аппарата.

2. Техника приветствия. Тон голоса должен быть благожелательным. Назовите себя и свою организацию. Предложите свою помощь.

Пример: Благодарю вас за звонок в нашу компанию _____. С Вами говорит _____. Чем я могу Вам помочь?

Возможно это немножко длинно, но представьте себе реакцию небалованного российского клиента, который будет слышать такое приветствие от каждого в вашей компании.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

3. Как узнать имя того, кто звонит, если он (она) не представился?

Выслушайте, не прерывая, вашего собеседника и после первой паузы вежливо задайте вопрос: «Простите, пожалуйста, могу ли я узнать Ваши имя и отчество?» или «Ваши имя и отчество, пожалуйста?».

Обязательно запишите имя собеседника.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

4. Как вести разговор и управлять им, не обижая клиента?

При обращении обязательно используйте имя и отчество.

Если вы хотите прервать собеседника, всегда используйте фразу: «Извините, что прерываю Вас» или аналогичную формулировку и сразу после этого задавайте интересующий вас уточняющий вопрос. Перебив клиента, никогда не начинайте с утверждения.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

5. Как действовать, если ваш собеседник хочет поговорить с другим сотрудником или вашим начальником?

Во-первых, никогда не спрашивайте: «Кто говорит?». Используйте более мягкую формулировку: «Могу ли я сообщить _____ Ваши имя, отчество, фамилию, название Вашей организации (если это корпоративный клиент). Если ваш собеседник отказывается сообщать своё имя, не теряйте самообладания. Просто соедините его с тем лицом, с которым клиент хочет поговорить.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

6. Как попросить собеседника подождать?

Объясните причину задержки и попросите на неё разрешение. Получив разрешение, поблагодарите собеседника. Если ожидание затягивается, сообщайте собеседнику, что вы помните о его присутствии на линии каждые 25 – 40 секунд. Включите музыку или рекламную информацию о компании.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

8. Как принимать сообщения для отсутствующих на рабочем месте сотрудников?

Представившись, вы должны сказать фразу подобную этой: «К сожалению _____ сейчас нет на рабочем месте. Вы можете оставить для него сообщение. Могу ли я узнать Ваши имя, отчество и фамилию?»

Узнайте у собеседника следующие сведения (и запишите):

- а) название его организации (если это необходимо);
- б) его телефон;
- в) удобное время для того, чтобы ему перезвонили;
- г) вопрос, по которому он звонит.

Обязательно запишите дату, время звонка и имя того, кто принял сообщение.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

Для всех ваших сотрудников должно стать неукоснительным правилом обязательно отвечать на любые звонки в течение максимум 24 часов.

9. Как поступать, если кто-то постоянно звонит вам по одному и тому же вопросу?

Всегда старайтесь упредить такие звонки и держать этого человека в курсе событий.

10. Как закончить телефонный разговор?

Используйте фразу, подобную следующей:»Благодарю Вас за звонок в нашу компанию. Всего хорошего»

Дождитесь, пока собеседник повесит трубку.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

11. Ошибки, допускаемые в телефонных переговорах.

Как можно реже используйте выражение «Вы должны» и подобные ему.

Вместо этого говорите «я хотел бы рекомендовать...»,
«я хотел бы предложить ...» и т.п.

Не ссылайтесь напрямую на правила и политику компании. Вместо этого говорите: «К сожалению, я не имею права ...».

Никогда не говорите «я не знаю», «я не занимаюсь этим вопросом».

Вместо этого скажите: «Я хотел бы связать Вас с нашим сотрудником, который может Вам помочь...» и дайте нужный номер телефона.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

Несколько советов по практическому применению этих рекомендаций.

1. Создайте документ, в котором будут изложены эти правила.
2. Проведите всеобщее обучение, тренировку, тестирование.
3. Объявите о том, что записи телефонных переговоров будут выборочно прослушиваться, и постоянно делайте такую проверку. Строго наказывайте тех, кто систематически пренебрегает установленными правилами. После закрепления правил на практике используйте записи в целях обучения.
4. Установите автоответчики.

ООО Центр «Сертифика»



< Правила телефонных переговоров

Если вы добьётесь распространения новой культуры телефонных переговоров, то можете считать, что сделали шаг к внедрению системы тотального управления качеством обслуживания клиентов.

Если интересно, то можно продолжить.



- Материалы ООО Центр «Сертифика»



< **Использование Интернет- технологий для анализа качества обслуживания клиентов**

Эта идея возникла неожиданно, под влиянием полученного по электронной почте сообщения от компании, которая поддерживает нашу веб-страницу на своём сервере и которая по результатам национального опроса заняла первое место по качеству обслуживания клиентов в 1997 году.

(Грегори Р. Райтер о компании Mind Spring)

Однажды по электронной почте было получено письмо...

ООО Центр «Сертифика»



< Продолжение

Уважаемый г-н Райтер!

Благодарим Вас за обращение в службу технической поддержки нашей компании. Наша база данных показывает, что Вас обслуживала работник нашей компании _____ (Ф.,И.,О.) и Вашему звонку присвоен номер _____

Мы будем благодарны Вам, если Вы заполните приводимую ниже короткую анкету. Мы используем её результаты для улучшения работы нашей службы технической поддержки. Для заполнения вопросника используйте функцию «Ответить на сообщение» в электронной почте и поставьте значок «X» рядом с верным ответом. Затем пошлите сообщение. Заранее благодарим за ответ.

1. Представился ли наш работник _____ по телефону?

___ДА ___НЕТ

2. Разговаривал ли наш работник с Вами по телефону в дружественной и профессиональной манере?

___ДА ___НЕТ ___НЕ ЗНАЮ

ООО Центр «Сертифика»



< Продолжение

3. Считаете ли Вы, что наш работник стремился помочь Вам?

ДА НЕТ НЕ ЗНАЮ

4. Предоставленная мне информация была ясной и понятной?

ДА НЕТ НЕ ЗНАЮ

5. Мне была предоставлена качественная информация?

ДА НЕТ НЕ знаю

6. Последовательность действий нашего сотрудника была логична?

ДА НЕТ НЕ знаю

7. Я считаю качество обслуживания сотрудником _____

великолепным, хорошим, удовлетворительным, неудовлетворительным.

8. С помощью этого звонка я решил свои проблемы?

ДА НЕТ

ООО Центр «Сертифика»



< Продолжение

Ваши комментарии очень ценны для нас. Если Вам нужна дополнительная помощь, пожалуйста, обращайтесь к нам по электронной почте или звоните по телефону _____.

Благодарим Вас за Вашу помощь.

Компания Mind Spring

Советы по применению

Первый шаг – данный вопросник целесообразно использовать внутри организации.

Второй шаг – «за ворота» организации.

Третий шаг – начать постепенно устанавливать нормативы обслуживания клиентов.

Возможно, кто-то решит, что эти рекомендации далеки от российской действительности, но у авторов есть встречный вопрос:

«А какова альтернатива?» ООО Центр «Сертифика»