

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

Краткие советы по созданию системы менеджмента качества

1. Вы уже убедились, что все страхи, что это новая и сложная задача, совершенно необоснованны и уже позади, руководствуясь тем, что:

- 1.1. Документация по менеджменту качества Томского политехнического университета успешно (без единого замечания) прошла оценку (аудит) в головном офисе NQA (Великобритания),**
- 1.2. В Вашем подразделении (в деканате, на кафедре) есть Руководство по качеству Томского политехнического университета – информационный экземпляр, в Сибирском сертификационном центре готовы Вам передать новые и актуализированные версии на электронном носителе,**
- 1.1 Ваши сотрудники – это высококвалифицированные специалисты, которые прошли обучение в Образовательном центре Менеджмент качества (на факультетских, кафедральных семинарах), на которых можно положиться, и которые обладают уже определенным запасом новых знаний в области менеджмента качества, высокой мотивацией к новым позитивным преобразованиям,**
- 1.2 Вы привели в порядок документы, сопровождающие обычные текущие дела Вашего факультета, кафедры (протоколы заседаний Совета факультета, протоколы кафедральных заседаний, индивидуальные планы преподавателей, должностные инструкции),**
- 1.3 Вы сделали доступными для всех сотрудников Государственные образовательные стандарты и образовательные стандарты ТПУ (кое-кто даже выложил эту информацию на свой сервер)**
- 1.4 Вы еще раз убедились в том, что не Боги горшки обжигают.**

2. С чего начать работу в новом учебном году?

2.1 Познакомьтесь с разработанными новыми документами Рекомендуемые должностные инструкции, Доктрина Томского политехнического университета в области менеджмента качества образовательных услуг и подготовки специалистов, 6 обязательных документированных процедур.

2.1 Познакомьтесь с содержанием новых стандартов, которые появились на сервере Сибирского сертификационного центра <http://scc.tpu.ru>, это прежде всего самый важный для работы стандарт ISO 9001:2000, стандарт также появился и в библиотеке ТПУ.

Мы предлагаем Вам краткое содержание нововведений, на которые необходимо обратить особое внимание для эффективного внедрения стандарта ISO 9001:2000:

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

Введение

ИСО 9001:2000 будет применяться в таком же ключе, как и предыдущий, в отношении выполнения установленных стандартом требований и проверки степени соответствия системы менеджмента качества положениям ИСО. Тем не менее в стандарте появились изменения, а также новые элементы и специальные требования, оценка которых потребует от аудиторов изменения в технике проведения аудита, особенно в отношении того, какие объективные доказательства могут быть использованы при принятии решений.

Ключевые изменения:

- Уменьшение объема документированных процедур
- Большой акцент на приверженность высшего руководства к вопросам качества
- Ориентация на процессы
- Измеримые цели для различных уровней организации и видов деятельности
- Акцент на постоянное улучшение
- Требования законодательного характера
- Дополнительные требования:
 - Внутреннее взаимодействие
 - Ориентация на потребителя
 - Удовлетворенность потребителя
 - Компетенция персонала
 - Средства производства и производственная среда

1. Документация

6 обязательных документированных процедур:

- Управление документацией
 - Управление записями по менеджменту качества
 - Внутренний аудит
 - Управление несоответствиями
 - Корректирующие действия
 - Предупреждающие действия
-
- *Требования к разработке ДП не представлены для многих разделов*
 - Процессы могут описываться и контролироваться с помощью других эффективных методов:

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

- Диаграммы
- Карты процессов
- Стандартные формы
- Алгоритмы и блок-схемы
- Аудитор оценивает адекватность выбранного метода в каждом случае на основе выходных данных, ошибок, результатов
- Многие организации продолжают использование ДП с системе качества
- Аудитор может столкнуться со смешанной документацией

2. Приверженность высшего руководства к вопросам качества

- Значительно больший акцента на роль высшего звена руководства в менеджмент качества
- Это может проявляться по-разному, в зависимости от типа и размера организации
- Аудитор должен убедиться, что высшее руководство задействовано в процессах менеджмента качества на основе:
 - Участия в анализе эффективности СМК
 - Определения, постановки и анализа целей в области качества
 - Участия в решении проблем (жалобы потребителей, бракованная продукция)
- Аудитор должен получить общую картину того, как работает СМК, ее способности обеспечивать выполнение требований потребителей
- Во время беседы с руководством аудитор должны быть представлены объективные доказательства для подтверждения этой оценки с учетом общей ситуации

3. Ориентация на процессы

- Одно из фундаментальных изменений - организация должна представить свою деятельность как цепь взаимосвязанных процессов
- Не проблема - для вновь разрабатываемых систем
- Организациям, имевшим СМК по ИСО 9001(2)-1994 необходимо переадресовать 20 элементов
- Аудитор должен получить подтверждение того, что система ориентирована на процессы
- Руководство по качеству должно содержать описание 'последовательности и взаимосвязи процессов'
- Аудитор делает выводы на основе своего опыта, насколько система адекватна и эффективно управляется

4. Цели в области качества

- ИСО 9001:2000 требует разработать достижимые и измеримые цели, связанные с политикой качества
SMART – Specific – Measurable – Achievable – Realistic – Timely
- Требования к постановке целей для разных уровней и функций в организации
- Аудитор может столкнуться с общими целями, не согласованными с политикой качества, а также более конкретными целями для отдельных подразделений

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

- Необходимо определить, как цели были установлены, насколько они реалистичны, измеримы и адекватны
- Какие мероприятия проводятся для достижения целей и оценки степени достижения и актуальности целей
- Для проверки:
 - Политика качества
 - Взаимодействие отдела продаж с плановым отделом
 - Результаты аудита
 - Претензии по гарантии
 - Жалобы
 - Повторные заказы

5. Постоянное улучшение

- Прежде не являлось требованием, однако зачастую входило в сферу интересов аудитора
- Методы оценки:
 - Использование диаграмма Ишикава
 - Группы по качеству
 - Анализ Парето
 - Анализ отклонений
- Источники информации и данных:
 - Политика качества
 - Цели в области качества
 - Результаты аудитов
 - Анализ данных
 - Корректирующие и предупреждающие действия
 - Анализ со стороны высшего руководства
 - Анализ затрат на качество
 - Самооценка
 - Бенчмаркинг
- Аудитор должен получить подтверждение использования подобных методов
- В идеале - «группа планирования и разработки программ постоянного улучшения»
- Разнообразие и суть зависят от типа и размера организации и приверженности высшего руководства к задачам качества

6. Законодательные требования

- Раньше упоминались только в отношении данных для проектирования
- Теперь:
 - Приверженность высшего руководства
 - Процессы, связанные с потребителем
- Относятся непосредственно к продукции или услуге
- Задача аудитора – получить подтверждение того, что в организации должным образом определяются, учитываются и соблюдаются законодательные требования, имеющие отношение к продукции или услуге

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

- Аудитор должен опираться на собственный опыт в проверяемой сфере

7. Субъективные факторы

- Некоторые из новых требований носят достаточно субъективный характер, и оценивать их труднее
- Оценивается:
 - Общая корпоративная культура
 - Общий подход к управлению
- Аудитор должен получить общее представление о работе организации

8. Внутренне взаимодействие

- Оценка внутреннего взаимодействия требует общего взгляда на систему, культуру, размер, сложность организации
- Проверить:
 - Доска объявлений
 - Записи о совместных заседаниях, совещаниях
 - Внутренняя переписка
- Несоответствие может быть квалифицировано только в том случае, если недостаток коммуникации привел к отклонениям \ браку

9. Ориентация на клиента / Удовлетворенность потребителя

- По мнению многих специалистов – самый важный элемент системы менеджмента качества
- Теперь – специальное требование стандарта
- Аудитор должен убедиться, что требования потребителя и других заинтересованных сторон выявляются, анализируются, трансформируются в реальные параметры продукции / услуги / процессов и выполняются
- Не во всех случаях может быть подтверждено документированными процедурами или другими документальными доказательствами
- Может быть оценено на основе другой объективной информации:
 - Методы взаимодействия с клиентами
 - Методы анализа рынка, требований потребителя
 - Методы оценки степени удовлетворенности потребителя
 - Быстрота реакции на неприятие рынком и потребителем продукции

10. Компетенция сотрудников

- В дополнение к требованию по обучению – определение необходимого уровня компетенции
- Аудитор должен опираться на собственный опыт в проверяемой сфере
- Важно проверить, кто отвечает за постановку требований, насколько они адекватны для настоящих и будущих целей
- Для определения компетенции – проверить, выполняются ли требования, установленные организацией:
 - Записи по обучению, повышению квалификации
 - Опыт работы
 - Навыки
 - Работа на данном участке

Что делать 2 ?



Всем руководителям структурных подразделений Томского политехнического университета посвящается

11. Средства производства и производственная среда

- Зависит:
 - От размера и сложности организации
 - От географического положения
 - От общего развития отрасли
- Аудитору следует учитывать не только свой опыт, но и национальные особенности и культуру страны
- Оценить, насколько организация выполняет это требование, можно только на основании соответствия самой продукции / услуги предъявляемым требованиям
- И наоборот, в случае отклонений в качестве продукции аудитор должен отыскивать объективные доказательства того, что это может происходить из-за несоответствия средств производства или неблагоприятной среды

2.2 Ознакомившись с новой редакцией стандарта ISO 9001:2000, начните свою работу с простейшей ревизии всего того, что уже есть, с самооценки своего подразделения,

2.2 Увидев пробелы в документах, составьте план корректирующих мероприятий для Вашего подразделения. Все эти документы необходимо донести до каждого Вашего сотрудника, убедиться в полном понимании

вытекающих из плана конкретных задач для каждого Вашего подчиненного.

2.3 Вы уже создали в своем подразделении проекты факультетского и кафедрального уровня в КТР университета по построению и подготовке к сертификации системы менеджмента качества . Проверьте эффективность реализации проектов путем отчетов на Совете факультета и проведения внутренних аудитов,

2.4 Вы уже создали создайте систему МОТИВАЦИЙ, когда каждый участник данного проекта уверен , что его работа служит делу, что его не забудут при распределении специально созданного премиального фонда, проверьте эффективность использования,

2.5 Вы уже провели первые семинары по обучению ваших сотрудников, проверьте эффективность обучения сотрудников. Используйте для эти целей опыт уполномоченных по качеству, консультации сотрудников Сибирского сертификационного центра (ССЦ). Специалисты ССЦ ТПУ прошли обучение в NQA и адаптировали систему деловых тренингов, которая эффективно выявляет уровень знаний стандарта ISO 9001:2000,

2.6 Создайте на своей WEB-страничке раздел *Система менеджмента качества*, широко используя ссылки на сервер ССЦ <http://scc.tpu.ru>

2.7 Проанализируйте еще раз процессы, реализуемые Вашим подразделением, опираясь на основные процессы:

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

- академическое обучение,
- повышение квалификации, дополнительные курсы, включенное обучение (в том числе и в зарубежных вузах), тренинги и т.д.
- научно - исследовательская работа.

Убедитесь, что все процессы хорошо описаны, используйте Образовательные стандарты (ТПУ, направления, специальности и т.д).

- 2.8 Опишите новые процессы, которые появились в Вашей работе , используя Документированные процедуры по написанию документированных процедур, разделов Руководства по качеству Вашего подразделения, по созданию рабочих инструкций, должностных инструкций, документы по оформлению формуляров, бланков*- все это вы можете получить либо на сервере ССЦ <http://scc.tpu.ru>, либо на CD-ROM от ССЦ , которые есть у уполномоченных по качеству Ваших подразделений.**

- 2.9 Систематизируйте все разработанные документы по уровням пирамиды:**

**Руководство по качеству
Документированные процедуры
Рабочие и должностные инструкции
Формуляры, бланки и прочие документы**

- 2.10 Проведите аттестацию рабочих мест для сотрудников вновь избранных по конкурсу, либо получивших другим путем (контракт, г.б., х.д.) работу в Вашем подразделении, в ходе которой будут аттестованы каждый сотрудник и комплект рабочей документации , которую он использует в своей работе при реализации основных процессов ТПУ.**

- 2.11 Проведите очередной внутренний аудит (октябрь 2001 года) Системы менеджмента качества своего подразделения, составьте план корректирующих мероприятий.
Реализуйте план корректирующих мероприятий по Вашей части Системы менеджмента качества , утвердите приказом новую версию. Ваше подразделение готово к внешнему сертификационному аудиту.**

2.12

ПОДГОТОВКА К АУДИТУ

- 1. Проведите общее собрание сотрудников факультета / подразделения
Вопросы для обсуждения:**

- **Задействованный персонал должен понимать, что от него будет требоваться**

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается

- **Определение мероприятий по подготовке к аудиту**
- **Определение слабых сторон**
 - Представление имеющейся об аудиторах информации
- **Сроки проведения аудита**

2. Аудиторы будут (могут)

- **Беседовать с любым сотрудником**
- **Перепроверять полученную информацию и ответы**
- **Проводить перекрестные проверки**
- **Проверять взаимодействие между подразделениями**
- **Проверять взаимодействие внутри подразделения**
- **Проверять рабочую документацию и данные**
- **Отыскивать объективные доказательства для подтверждения выявленных несоответствий**

3. Роль сопровождающих:

- **Наблюдать**
- **Давать пояснения**
- **Адресовать вопросы аудиторов к компетентным (соответствующим) сотрудникам**
- **Предупреждать (если возможно) появление ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ несоответствий**
- **Выявлять вопросы, которые могут касаться других подразделений**
- **Поддерживать связь с другими подразделениями (если необходимо)**

4. Подготовка:

- **Наведите порядок на рабочем месте**
- **Уберите всю устаревшую документацию**
- **Убедитесь, что документы, находящиеся в работе, идентифицированы должным образом**
- **Имейте под рукой примеры рабочей документации для иллюстрации ответов на вопросы аудиторов**
- **Убедитесь, что вся рабочая документация актуальна:**
 - **ДП**
 - **Методики**
 - **Рабочие учебные планы и программы**
 - **Формуляры и бланки**
 - **Стандарты**
 - **Приказы**
- **Помните, где хранятся документы, по которым вы работаете (ДП, рабочие инструкции)**

Что делать 2 ?



Всем руководителям
структурных подразделений
Томского политехнического
университета посвящается